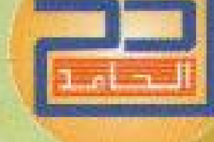
اقتصاديات صناعة الإعلام

الدكتور
مصطفى يوسف كافي

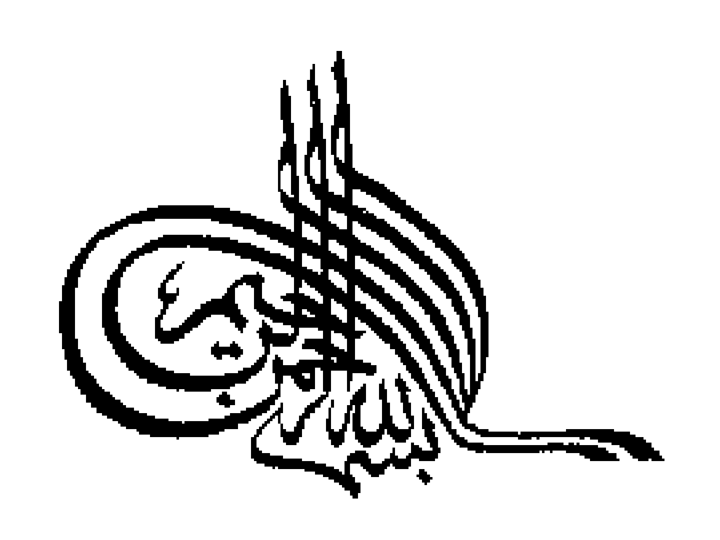




[illegible]
+96265235594 [illegible]
[illegible]
E-mail: dar_alhamed@hotmail.com
E-mail: Daralhamed@yahoo.com



[illegible]
[illegible]
[illegible]
E-mail: [illegible]
E-mail: [illegible]



اقتصاديات

صناعة الإعلام

اقتصاديات

صناعة الإعلام

الدكتور

مصطفى يوسف كافي



رقـــم التصنيـــــف : 302.23
المؤلف ومن هـو في حكمه : كافي، مصطفى يوسف.
عنـــوان الكتـــاب : اقتصاديات صناعة الاعلام.
رقـــم الإيـــداع : 2014/5/2471
الواصفـــــات : /الاعلام//الصحافة//الادارة/
بيـــانـــات الناشـــر : عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.
(ردمك) ISBN 978-9957-32-862-7

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2015-1436هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية
هاتف 5231081 6 962+ فاكس: 5235594 6 962+
ص.ب (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن
www.daralhamed.net
E-mail : daralhamed@yahoo.com

المحتويات

الفصل الأول

ماهية اقتصاديات الإعلام

مقدمة:

لم يعـد الإعـلام ذلـك النشاط التقليدي المعني بنقل الرسائل الإعلامية من مرسل إلى مـستقبل فـيما أطلق عليه (الاتصال الخطي Linear Communication)، بل أضحى نشاطاً واسـعاً ومؤثـراً علـى المتلقي وموجهاً لسلوكه حتى عرف بـ(الاتصال الدائري Circular Communication)، وبـذلك أصبح المعنى ليشمل قطاعات المجتمع وأنشطته المختلفة، وعلى رأسـها النـشاط الاقتصادي، ولما تطورت تقنية الاتصال بفعل استخدام الأقمار الاصطناعية (Satellites) وشبكة المعلومات الدولية (Internet) ونشطت حركة المعلومات توسعت معها على قدم المساواة اقتصاديات العالم.

إذن يمكننا الجزم بأن الإعلام هو الداعم الأساسي لاقتصاديات العالم، ومن جهة ثانية فإن الإعلام نفسه قد أصبح صناعة متكاملة في عصرنا الحاضر مثلها مثل الصناعات الأخرى، وهذا يتأتـى بسبب قدرة وسائل الاتصال على التأثير على حركة المجتمع بما تملكه من إمكانات تقنية ونفوذ واسع مكنها لأن تكون سلطة لها دورها السياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي.

لكي تستمر وسائل الاتصال في أداء مهامها لا بد لها أن ترتكز على قاعدة اقتصادية قوية لأن هذه الوسائل بحوجة إلى نفقات كبيرة تتمثل في الكادر البشري والمعدات وأنظمة الاستقبال والإرسال...الخ.

ونظراً لأن وسائل الإعلام تعمل في سوق مشترك وفق مفهوم تدفق المعلومات Flow of Information عليها أن ترتقي إلى مستوى المنافسة، وهذا يتطلب الكثير من الجهد: الأمر الذي أضـفى عليها الطابع التجاري، وبالتالي أصبحت وسائل الاتصال في كل دولة تسعى لأن تتميز على رصيفاتها فكان عليها أن توفر الكادر البشري والتقنية المتطورة وتقدم نفسها للجمهور من خلال مادة مؤثرة تعرضها وفق منهجية علمية.

1-تعريف اقتصاديات الإعلام ؟

تعـرف اقتصاديات الإعلام باعتبارها فرع من فروع الاقتصاد التطبيقي الذي يدرس : الإنتاج، التوزيع، الاستهلاك لمحتويات وسائل الإعلام.

الفرق بين المبعوث والمراسل: المبعوث يرتبط بحدث معين والمراسل مقيم ويرسل الأخبار متواصلة.

○ والمقـصود بالإنتاج هو عملية تنظيم العمل في البرنامج، والتنسيق بين العناصر الفنية المشاركة في التنفيذ وتسهيل كل المعوقات والصعوبات في حدود الميزانية المقررة. ويدخل ضمن هذا المفهوم كل النفقات المادية والفنية والتقنية والبشرية.

والإمكانيات تتفاوت حسب طبيعة الوسائل وفق ما يتوفر لها من موارد وبيئة عمل.

○ أمـا الـتوزيع فهـو قدرة القائم بالاتصال على توصيل المادة الإعلامية للجمهور. ويـدخل ضـمن ذلـك توصيل الصحف للقارئ عن طريق استخدام الوسائل التي تتمثل في الـسيارات والطائرات وغيرها، وتوصيل الخدمة الإذاعية عن طريق الموجات الأثيرية، والخدمة التلفزيونية عن طريق الأقمار الاصطناعية، وإتاحة خدمة الإنترنت.

○ والاسـتهلاك يعـني مـدى قبول الجمهور لمحتوى وسائل الإعلام، وشكل الرسائل المقدمـة. وهـذا ما يتطلب جهداً كبيراً، يختلف باختلاف طبيعة الوسائل، وهذا هو الموضوع الأهم الذي يصعب اختزاله في مثل هذه الورقـة، فلكي يقبل الجمهور محتوى ما تقدمه الوسائل علينـا الكـثير من العمل ليس فيما يختص بالمضمون فحسب، إنما بالنسبة لشكل وقالب المادة أيـضاً، وهذان هما قطبا المادة الإعلامية التي تتطلب فهماً واسعاً للوسائل والجمهور يرتقي إلى مستوى الدراسة والتمحيص.

2-تحديات تمويل وسائل الإعلام في البلاد العربية :

شهدت الساحة العربية تطوراً كبيراً في قطاع الإعلام خلال العقدين الأخيرين (منذ بداية تسعينيات القرن العشرين) بسبب تزايد القنوات الفضائية التي تبث برامجها لجمهور في الخارج، وتطورت تبعاً لذلك البرامج من حيث الشكل والمضمون، بالإضافة إلى ذلك برز القطاع الخاص كـشريك مهـم للقطاع الحكومي في تشغيل وامتلاك وإدارة المؤسسات التلفزيونية التي ظلت

ردحاً من الزمن حكراً على القطاع الحكومي، ويظهر هذا بوضوح أكثر في دول الخليج العربية عنه لدى رصيفاتها الدول العربية الأخرى، ورغم هذا التطور الذي شهدته الساحة الإعلامية الفضائية في دول الخليج العربية، إلا أن هناك تحديات كثيرة ظلت تواجه هذه المؤسسات في كافة المجالات وعلى رأسها المجال السياسي حيث لا تزال العلاقة مع السلطات الحكومية المالكة أو المراقبة مشوبة بالكثير من الضبابية وعدم الوضوح. غير أن أبرز تحدي يواجه القنوات الفضائية ظل مركزاً في مصادر تمويلها، ومدى قدرة تلك المصادر على تحقيق مشاريع فضائية مستدامة وسط تزاحم إعلامي لم تشهد المنطقة مثله في تاريخها الحديث.

ولكي تحافظ على البقاء في عالم مشوب بهذا التنافس الشديد سعت القنوات الفضائية وبصرف النظر عن تبعيتها المؤسسية (قطاع خاص أو عام) إلى تأمين مصادر تمويل متنوعة، ولا يوجد دليل قاطع على أن القنوات الفضائية بكافة أشكالها قادرة على سد تكاليف تشغيلها، ولعل المراقب سيصاب بالدهشة حينما يدرك أن الغالبية العظمى من هذه القنوات غير قادرة حتى على تغطية تكاليف تشغيلها، وبالتالي فهي بعيدة كل البعد عن حالة الربحية التي تتمتع بها مثيلاتها في القطاع الخاص في المجتمعات الغربية، وربما يحاول المراقب التساؤل عن اسباب هذه الحالة وعن الأسباب التي تدعو المحطات الفضائية الخاصة بالذات للعمل في بيئة تعد الخسارة المالية أهم معالمها.

3- مقومات اقتصاديات الإعلام في الولايات المتحدة الأمريكية :

إن نجاح الإعلام التلفزيوني في المجتمع الأمريكي منذ انطلاقه في أوائل القرن العشرين لم يأت من فراغ، بل جاء نتيجة طبيعية لتضافر عدة عوامل تتعلق بالترابط الوثيق بين المؤسسات الإعلامية التلفزيونية ممثلة في شبكات التلفزيون الأمريكية الثلاث والمؤسسات الاقتصادية العاملة في المجتمع نفسه. فقد أثبتت الدراسات المتتالية التي أجريت حول التلفزيون في الولايات المتحدة أن هذه الشبكات إما أن تكون مملوكة للقطاع الخاص كما هو الحال في شبكة NBC المملوكة بنسبة 80% لشركة (جنرال إلكتريك)، أو أن هناك مصالح مشتركة مع تلك الشركات كما هو الحال بين شبكة (CNN) وشركة (مايكروسوفت) وشركة (تايم ووزنر)، وهذا الترابط الوثيق يسهم بشكل أو آخر في توفير التمويل الكافي للشبكات التلفزيونية من خلال

الإعـــلان، ورعاية البرامج، أو حتى من خلال الدعم المباشر، ولعل معدلات الإعلان العالية التي تظهـــر على شاشات التلفزيون في الولايات المتحدة تشير بشكل لا يقبل الشك إلى حجم تدفق التمويل الذي تتلقاه تلك الشبكات العملاقة التي ترتبط بها.

وهـــناك ســـبب ثـــان يتعلق بكون عملية البرمجة في الشبكات التلفزيونية الأمريكية تتم بالتـــناغم مع العملية الإعلانية التي تستند إلى بث الإعلانات خلال البرامج الأكثر شعبية لدى الجمـــاهير، وهذا يعني أن موضوعات البرامج وصيغها تخضع لأذواق الجماهير وذلك بناءً على نتائج دراسات ميدانية تقوم بها شركات أبحاث السوق لصالح المؤسسات الإعلانية لمعرفة مدى تغلغل برامج التلفزيون في أوساط الجماهيـــر.

أمـــا الـــسبب الـــثالث فيتعلق بالاتساع الهائل لسوق الإعلان الأمريكية حيث أن قوة الاقتـــصاد الأمريكـــي المستند إلى السوق الحرة في التعاملات التجارية ارتبطت تقليدياً بصناعة الإعلان التي هي جزء لا يتجزأ عن الصناعة الإعلامية.

ومـــن هنا فقد غدا هذا الثالوث (الإعلام، الإعلان، الاقتصاد) يشكل بنية صلبة تستند إليها القنوات التلفزيونية المختلفة في عملها.

وعليه تظهر لنا ضخامة الإيرادات التي تحصل عليها وسائل الإعلام وما تحدثه من تأثيرات عمـــيقة من قبل الشركات المنتجة في توجهات ومواقف وسائل الإعلام، وذلك لما تشكله من مـــورد مهم لتلك الوسائل وبالشكل الذي يؤثر في حياديتها في نقل الأحداث وتناول القضايا المخـــتلفة: فأفـــرغت الكثير من وسائل الإعلام من المضامين التي تحمل الحقيقة وتنهض بواقع الجمهور وتخدم قضاياه، وأصبحت أداة في خدمة الممولين والمعلنين والترويج لأهدافهم الربحية، ممـــا أثـــر سلباً في مصداقية الكثير من هذه الوسائل بعد أن تحولت إلى أمبراطوريات اقتصادية ضخمة.

4- مصادر التمويل :

تعتمد وسائل الإعلام على أنواع مختلفة من مصادر التمويل من أهمها :

1) الإعلان :

وهو كما عرفته لجنة التعاريف الأمريكية (هو عبارة عن الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات ويفصح فيها عن شخصية المعلن)، والإعلان كوسيلة اتصال يهدف إلى إحداث التأثير في الاتجاهات والسلوك. ويمكننا تلخيص ذلك في أن الإعلان عبارة عن :

- ✓ جهد غير شخصي.
- ✓ مدفوع القيمة.
- ✓ يهدف إلى التأثير.
- ✓ المعلن معروف الهوية ومن ثم يكون مصدر التمويل معروفاً.

2) مبيعات البرامج :

تقوم بعض وسائل الاتصال ببيع برامجها، ولكن هذا يتطلب أن تكون لهذه الوسائل قدرة مهنية ومادية وتقنية تمكنها من تقديم برامج منافسة تستطيع من خلالها زيادة دخلها.

3) رعاية المؤسسات :

تقوم بعض المؤسسات برعاية البرامج الإذاعية مقابل قيمة تدفعها للمحطة، والغرض من مثل هذه البرامج هو الإعلان عن سلع أو خدمات تقدمها تلك المؤسسات، وعليه يمكن القول بأن هناك مصالح مشتركة بين المؤسسة والمحطة.

4) دعم الحكومة أو القطاع الخاص :

من المعلوم أن هناك الكثير من محطات الراديو والتلفزيون والصحف ومواقع الانترنت لها ارتباط بالقطاع العام أو القطاع الخاص، وحسب ما تمليه تلك العلاقة يمكن أن تقدم الحكومة أو مؤسسات القطاع الخاص الدعم للمؤسسات الإعلامية، وقد يكون ذلك الدعم دعماً مالياً مباشراً، أو في شكل مساعدات وتسهيلات.

سلبيات الممارسة :

كثيراً ما يؤدي اعتماد وسائل الإعلام على مصادر تمويل بعينها يكون خصماً على محتوى تلك الوسائل، ولكن هذا غالباً مايؤدي إلي بعض السلبيات :

– تراجع تحقيق الوظائف :

قد تخضع مؤسسات الإعلام للإغراءات المالية على حساب ماتقدمه من مضمون وتجنح لضغوط الإعلان وسيطرة المؤسسات الضخمة.

– استغلال الأطفال في الإعلان التجاري :

وهي تمثل ضغطاً على الأسرة لشراء سلع ربما تكون غير ضرورية، بل ربما ضارة.

– استخدام أساليب الجذب الإعلامي :

كثيراً ما يحتوي الإعلان التجاري على ما يسمى بأساليب الجذب وهي تتمثل في ممارسة (الخداع، التضليل، الإغراء).

الفصل الثاني

المنتوج الإعلامي

1. تعريف المنتوج الإعلامي:

هـي كل المواد الصادرة في الصحافة المكتوبة أو الإذاعة أو التلفزيون وتكون في قوالب متعددة تحددها طبيعة الوسيلة الناشرة لهذه المواد.

2. خصوصية المؤسسة الإعلامية:

تتميز بمجموعة من الخصائص لكنها تتشابه في خصائص أخرى (رأس المال المقر- تجهيزات تقنية - بشرية القوانين).

- منتوج وسائل الإعلام ثقافي.
- مؤسسات الإعلام ومؤسسات ثقافية بمعنى أنها أيديولوجية.
- مؤسسات الإعلام تجارية تتميز بالعرض والطلب.
- هـي مؤسسة تجارية أي تسعى لتحقيق الربح والفائدة ووسائل الإعلام منذ نشأتها الأولى كشفت عن هذا الطابع خاصة مع السينما ومع الأخوان لوميار 1895م.
- العامل في المؤسسة الصحفية ينبغي أن يتسم بصفات معينة من حيث القدرات المهنية والحرفية والرتبة أن يكون ثقافة واسعة.
- الطبيعة المزدوجة التي تتميز وسائل الإعلام أنها تجارية وثقافية في نفس الوقت.

3. من حيث الهيكل التنظيمي المؤسسات الإعلامية:

لا بد أن تتوفر على الاتصال الأفقي:

- إن من طبيعة المنتج الصحفي الفكرة الإعلامية وأهمية عامل الزمن (السبق الإخباري) وأهمية عامل الزمن في العملية الإخبارية تضمنان أن يكون البناء التنظيمي للمؤسسة الصحفية بكل قطاعاتها مرن وأفقي بعكس المؤسسات الأخرى التي ينبغي أن يكون بناؤها شكلياً ورسماً وصارما رأسياً والهدف من ذلك هو إمكانية إنتاج وسائل

بـــشكل منظم تمكن من مواجهة متطلبات مواعيد الطبع الصارمة، وان تكون هذه الوسائل أو المنتجات طازجة ومستكملة تتسم بالإبداعية.

- المؤســـسات الإعلامـــية عبارة عن تنظيمات وهي مؤسسة يحكمها قانون خاص بها ينظمها داخلياً وخارجياً ويخضع للقانون العام للمجتمع.

4. خصائص المنتوج الإعلامي:

دقة موضوعية مصداقية مواضيع تتناول جميع مجالات الحياة.

- تحقيق الفائدة والربح.
- منتوج وسائل الإعلام بدون مخزون سريع الاستهلاك.
- منتوج وسائل الإعلام يباع مرتين للمعلن ومرة للقارئ.

5. شروط نجاح البرامج الإعلامية:

- أن يتضمن البرامج أو الرسالة الإعلامية معلومات لها مغزى ومعلومات تهم الجمهور المتلقـــي وتشبع رغباته بحيث على الجديد والمهم وتتناول حقائق تؤدي إلى تشكيل وجهة نظر.
- أن يكون البرنامج أو المادة الإعلامية مؤثرة من حيث العبارات والصورة وغيرها من المؤثرات.
- اختـــيار وسائل إعلام مناسبة لنقل المنتوج الإعلامي إلى الجمهور ويتوقف هذا على طبـــيعة الجمهـــور وخصائصه وعلى طبيعة الفكرة التي تنقلها الرسالة الإعلامية من حيث البساط والوقت المناسب والنفقات المالية.

6. أهم عناصر البرنامج الإعلامي:

1) اسم البرنامج.
2) الهدف من البرنامج.
3) توقيت البرنامج.
4) مقر تنفيذه.
5) الجمهور المستهدف.

6) منفذو البرنامج.

7) تمويل البرنامج.

8) مضمون البرنامج.

9) الأساليب المستخدمة لتنفيذ البرنامج (مشاهدون – مستعدون.)

7. مراحل إعداد البرامج الإعلامية:

• **التحضير المسبق:** يهم الجمهور وعادة نجمعها من المحيط إذ التلفاز يعمل على مواصلة الفكرة أحسن من جنتها.

• **التحضير المتوقع:** تحديد رغبات الجمهور.

• **مرحلة البحث عن الموضوعات:** الأخذ بعين الاعتبار أذواق الجمهور – طبيعة السوق– ثم البيئة التشريعية التي تعمل في إطارها المؤسسة.

• **إنتاج البرامج:** وهي كثيرة التكلفة.

8. توزيع وعرض المنتوج الإعلامي:

1) تعريف التوزيع:

وهو مجموعة التقنيات المستعملة من أجل توصيل المنتوج الإعلامي وجعله في متناولة الأفراد.

2) أهداف التوزيع:

– **هدف مالي اقتصادي:** توفير مبالغ مادية تغطي النفقات وتزيد عليها.

– **هدف سياسي:** يوجه الرأي العام في الدول النامية وغير معلن في الدول المتطورة ولكن نحسه.

– **هدف ثقافي:** نشر الوعي – العادات – والتقاليد – التثقيف- نشر المعلومات.

3) طرق التوزيع:

• **في الصحافة المكتوبة:**

– **التوزيع بالاشتراك:** البريد – نقل الصحفية إلى المنزل.

- **التوزيع بالعدد:** بيع الصحف في نقاط مخصصة.
- **التوزيع عن طريق الإنترنت:** فتح مواقع لنشر الصحف.

- **في الإذاعة والتلفزيون:**

- **البث الهرتيزي:** أقدم أنواع البث ظهرت في الإذاعة عن طريق الموجات الهرتزية FM والتلفزيون بدأ البث عن طريق الموجات الهرتيزية (UHF) (VHF).
- **البث الكبلي:** توزيع البرامج من المحطة إلى المستهلك الذي يربط مباشرة بمحطة البث عن طريق لكابل مثلما هو الحال في مجال توزيع الكهرباء وهناك نوعان من الكوابل (كابل يتكون من ألياف بصرية له القدرة على نقل عدد لا محدود من البرامج — كابل من النحاس: يتميز هذا النوع بقدر من التحكم في التكنولوجيا).
- **البث عن طريق الأقمار الصناعية:** وتسمى بالتوزيع ا واو الساتيليت ولها عدو وظائف التحسس النشرات الجوية.

9- أنواع الأقمار الصناعية (تعريفه- مكوناته- أنواعه..):

ولقد عرف الخبراء القمر الصناعي satellite بأنه:

"جسم دوار ينطلق من قاعدة على الأرض في مدار معين حول الأرض ويستمر في الدوران بحكم الجاذبية الأرضية وفقا لقوانين الفضاء وبنفس السرعة التي انطلق بها ما لم يتدخل عامل خارجي — وغالبا ما يكون مزودا بمحطة استقبال وإرسال وعدد من الأجهزة الأخرى كأجهزة التسجيل"(1)

تاريخياً، بدأت عمليات تطوير الأقمار الفضائية أو الصناعية في الخمسينات من القرن العشرين استجابة لتزايد الطلب على اتصالات أفضل من ذلك النظم الأرضية التقليدية. وقد نتجت هذه الطلبات بسبب التطورات والتوسع السريع في الاتصالات الهاتفية وزيادة محطات الإذاعة والتليفزيون. وقد أطلقت الولايات المتحدة الأمريكية عام 1960م قمر (الصدى)، وهو بالون معدني كان يعكس الإشارات. ثم تحقق حلم نقل برامج التلفزيون بين القارات في عام 1962م عندما قامت الإدارة الوطنية للطيران والفضاء الأمريكي NASAبإطلاق القمر

(1) عبد الله محمد زلطة، الإعلام الدولي في العصر الحديث، (القاهرة : دار الفكر العربي، سنة 2002م) ص 203

الصناعي تلستار "telstar" وكان الإطلاق هذا القمر دور هام في مجال الاتصال والإعلام الدولي.

وفي عام 1963م أطلق قمر (سنكوم 2)، وهو أول قمر يوضع في مدار تزامني بالنسبة للأرض. ويعد (إنتلسات1) أول قمر عالمي لغرض الاتصالات، وكانت الولايات المتحدة قد أطلقته ثم وضعته فوق المحيط الأطلسي عام 1965م لنقل الإشارات الهاتفية والتليفزيونية بين أمريكا الشمالية وأوروبا. وشهدت سنوات الستينات والسبعينات من القرن العشرين منافسة وسباقا بين كل الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي في مجال إطلاق الأقمار الصناعية وفي أول الثمانيات من القرن العشرين كان هناك حوالي 220 قمرا صناعيا يدور في الفضاء لشتى الأغراض الغير عسكرية كما أصبحت أقمار الاتصالات الفضائية جزءاً أساسياً من الاتصالات العالمية، إذ تطورت أقمار كبيرة وتحسنت النظم الكهربائية، وصمم المهندسون محطات أرضية أصغر ذات هوائيات يمكن وضعها فوق أسطح البنايات لاستقبال البث المباشر عبر الأقمار الصناعية.

وبشكل عام يتكون القمر الصناعي مما يلي:

- أجهزة الاستلام والإرسال.
- أجهزة التكبير والتضخيم.
- البطاريات.
- جهاز تتبع الأرض.
- محرك الاشتعال.
- الهوائيات.
- الخلايا الشمسية للطاقة.
- جهاز تتبع الشمس.
- محركات صاروخية جانبية.
- خزانات الوقود.

وهناك نوعان من الأقمار الصناعية:

النوع الأول يسمى خامل (Impassive): وفيه يكون دور المحطات الأرضية كبيراً في نقـــل واستقبال الإشارات والرسائل والمعلومات، ولا يستطيع القمر الصناعي الخامل تكبير أو تضخم المعلومات المستلمة.

والـــنوع الثاني: وهو النشيط الذي يتمكن من تكبير الإشارات أثناء نقلها من المحطات الأرضية وبعد استلامها، ومن ثم إرسالها إلى أي مكان في العالم.

وتكـــون المحطات الأرضية في حالة القمر النشيط أصغر وأقل كلفة منها في حالة القمر الخامل.

وتطلق الأقمار الصناعية إلى الفضاء الخارجي وتثبت في مدارها على بعد حوالي 36 ألف كـــم ويبدو القمر ثابتاً في مداره، لأنه يدور بنفس سرعة دوران الأرض حول نفسها، ويعتمد القمـــر الصناعي على الطاقة الشمسية للتزود بالطاقة، عن طريق الخلايا الشمسية المثبة في سطح القمر الخارجي المواجه لضوء الشمس. وتقوم الخلايا الشمسية بشحن بطاريات داخلية تمد القمر الـــصناعي بطاقته المستمرة حتى عندما تعزل الأرض ضوء الشمس وتحجبه عن القمر الصناعي. وقـــد يـــصل عند الخلايا الشمسية أكثر من 45 ألف خلية كما هو الحال في القمر الصناعي إنتاسان5.

وتقـــدم الأقمـــار الـــصناعية خدماتها لكونها محطات تحويل فضائية لبث إشارات ترسل بواســـطة المحطات الأرضية والتي تعمل أيضاً على ربط شبكات الاتصالات الأرضية من خلال شكات الهاتف، وقد أخذت الاتصالات الفضائية عبر الأقمار الصناعية تلعب دوراً هاماً في مجال نقل الرسائل والمعلومات بفضل فعاليتها وعدم تأثيرها بالظروف المحيطة.

ويمكن القول أن للاتصالات عبر الأقمار الصناعية فائدتين هامتين هما:

أولاً: إمكانـــية الـــبث المـــترافق، بحيث تستطيع كل محطة في الشبكة أن ترتبط مع كل المحطات الأخرى في نفس الوقت.

ثانـــياً: إمكانـــية الوصول إلى أماكن بعيدة ودعمها اللامركزية في أساليب جمع وتوزيع الرسائل والمعلومات.

وقــد فـتحت الأقمـــار الصناعية الباب على خدمات جديدة من بينها توفير نوع من الاتـصالات بـين الإنـسان والآلـة، وبين الآلة والأخرى كما يحدث في عملية الاتصال بين الحواسـيب. وتـستخدم الأقمار الصناعية للعديد من الوظائف والأنشطة والخدمات مثل: نقل الصوت والصورة والبيانات والوثائق والمؤتمرات البعدية والأرصاد الجوية، والاستعمار عن بعد، والبث التليفزيوني والخدمات الهاتفية وغيرها.

وتـسمح الأقمـار الـصناعية للمحادثـات التلفونية ورسائل التلكس وبرامج الإذاعة والتليفـزيون أن تنـتقل مـن بلد إلى آخر وحتى عبر المحطاتا، وتستطيع أيضاً التعامل مع كمية ضخمة من البيانات وأن تنقلها بين الحواسيب، وتستطيع تداول 30 ألف مكالمة هاتفية في وقت واحد، والوصول إلى جميع كبير من الناس في وقت واحد.

ويمكن تحديد مجالات استخدام الأقمار الصناعية فيما يلي:

1) الاتصالات الهاتفية، وتمتاز الاتصالات الهاتفية عبر الأقمار الصناعية بأنها.

- مباشرة.
- قليلة التكلفة مقارنة مع الوسائل الأخرى.
- خالية من التشويش والاضطراب الذي يحدث في الاتصالات الأرضية.

2) النقل التليفزيوني المباشر للبرامج المختلفة (سياسية، رياضية، علمية،.....الخ).

3) خدمات تجارية للطائرات والملاحة الجوية والبحرية والأرصاد الجوية وغيرها.

4) نقل المعلومات والخدمات الأخرى بين الدول.

5) التنقيب عن الثروات الطبيعية كالنفط والمعادن وغيرها سواء تحت سطح الأرض أو في أعماق المحيطات.

6) الأغراض العسكرية مثل رصد التحركات العسكرية والتجسس،

وتعد الأقمار الصناعية وسيلة اتصال فضائية متقدمة تتميز عن غيرها من وسائل الاتصال (السلكية واللاسلكية) بالمميزات التالية:

- قدرتها على نقل المعلومات وتوفير الترابط على المستوى العالمي بكفاءة عالية.
- ملائمة ومثالية لتناقل وتناول جميع أشكال الربط الشبكات القياسية التشابهية والرقمية.

- توفـــر الوصول المتزامن (في نفس الوقت) من وإلى العديد من النقاط الموزعة في دول العالم.
- إمكانـــية بناء شبكات إقليمية للاتصالات والمعلومات أو توسيعها أو إعادة بناء هيكل سواء كانت هذه الشبكات واسعة أو محددة.
- قادرة على تسهيل وتوفير الوصول إلى شبكات الاتصال القريبة من المستفيدين وتقليص تكاليف ونفقات الاتصال.
- الاتصال عبر الأقمار الصناعية يؤمن نقل المعلومات بأشكالها المختلفة مثل: النصوص، الأرقام، الرسومات والأشكال، والأصوات، الموسيقى، الصور، وغير ذلك من الأوعية والوسائط.
- كمـــية وحجـــم المعلومات المنقولة في الثانية الواحدة عن طريق الأقمار الصناعية أكبر بكثير من أية وسيلة من وسائل الاتصال المستخدمة حالياً.

بالنسبة للقمـــر الـــصناعي العـــربي، فقد قامت المؤسسة العربية للاتصالات الفضائية (عربـــسات ARABSAT) باتخاذ الإجراءات الهندسية والإدارية لتنفيذ مشروع القمر الصناعي العربي للاستفادة من التقدم التكنولوجي للأقمار الصناعية وخاصة المساندة للإعلام العربي، وقد كـــان أحـــد أهـــداف القمـــر الصناعي العربي الأول الذي أطلق يوم 8 فبراير 1985م ربط المؤســـسات التعليمية والعلمية ومراكز البحوث والتوثيق والمكتبات بوسيلة اتصال سريعة تتيح إمكانية التشاور العلمي والمشاركة في المصادر المتوافر لدى كل جهة. هذا إلى جانب ربط البلاد العـــربية بـــشبكة إذاعية وتلفزيونية موحدة وشبكة اتصالات هاتفية ولاسلكية بالعالم الخارجي بهـــدف إقامـــة مزيد من فرص التبادل الثقافي والعلمي والبرامجي ونقل المعلومات والتكنولوجيا الحديثة.

الفصل الثالث

العملية الإعلامية وعلاقتها بالنظريات الفكرية من منظور اقتصادي

1- تعريف العملية الإعلامية:

هـــي عملـــية تلقي المعلومات وإعادة إرسالها وفق متطلبات المجتمع المحلي أو القومي أو العالمي باستعمال وسائل الإعلام المقروؤة أو السمعية البصرية.

سماتها: بأن الإعلام سمة من سمات المجتمع.

- تحول العملية الإعلامية إلى عملية اتصال تفاعلية.
- تعتمد على وسائل اتصال متنوعة.
- التأثير على الرأي العام في قضية معينة.
- الدقة والمصداقية في تحرير المعلومات.

2- الوظيفة الاقتصادية للإعلام:

يعد إسهام الإعلام في التنشئة الاقتصادية هدف أساسياً ينبثق من أهمية التنمية في حد ذاتها حيث يهتم الإعلام بالتنمية فيركز على الجانب الاقتصادي لأي مؤسسة باستعمال وسائل مختلفة وإذا كانـــت التنمـــية هي عملية اجتماعية يتم في إطارها التطوير الاقتصادي وبالتالي تستدعي تطويـــر عناصر الإنتاج وزيادته مع ترشيد الاستهلاك في السلع والخدمات داخل المجتمع وزيادة الدخل القومي ورفع المستوى الاقتصادي للأفراد وتوفير كافة الخدمات اللازمة لتحقيق خدمات أكـــبر فـــإن التنمـــية إذا هي عملية مقصودة تسعى الدولة من خلالها إلى توفير أو خلق وضع اقتـــصادي أو اجتماعي جيد ويعتبر الإعلام بما يملكه من وسائل له علاقة بالمتغيرات الاقتصادية لأي مجتمع وبالنسبة للتنمية الاقتصادية يقوم الإعلام بما يلي:

أولاً: التوعية بأساليب الحياة الاقتصادية:

ثانياً: عرض قضايا الوطن الاقتصادية واقتناع الجماهير بأبعادها المختلفة.

ثالثاً: التركيز على محاربة الإسراف والتبذير الاقتصادي على مستوى العام والخاص.

3- نظريات الإعلام:

1. نظرية السلطة:

كانـــت نظـــرية السلطة سائدة في القرون الوسطى وقبل عصر النهضة الأوربية وأثنائها حـــيث روجـــت لفكرة الحق الالاهي هي المقدس واعتبار أن الحكم مقدس في الأرض ويرى الـــبعض أن هذه النظرية تنبثق من قول لويس 14 "أن الدولة هي أنا" وبعد بروز النظام الفاشي وأصـــبحت في خدمة الحكومة في ميادين مختلفة أهمها الميدان الاقتصادي والسياسي ومنذ ذلك التاريخ وحتى يومنا هذا ونظرية السلطة ترتبط بنظم الحكم الاستبدادية التي لا تؤمن بالديمقراطية ولا بالحـــريات العامـــة فـــتحد من الممارسات الإعلامية لوسائل الإعلام من خلال السيطرة الاقتصادية (التمويل) وكذا من خلال الرقابة وتبسط سيطرتهم على وسائل الإعلام إذا ما رفض أن تخدم السلطة السياسية أو الديكتاتورية.

وبدايـــة فكـــرة هذه النظرية تعود إلى أفلاطون حيث يرى أن الملوك وقد الفلاسفة هم حكام جمهوريته ثم جاء ميكيافيلي بفلسفته القائلة بإخضاع كل شيء لخدمة الدولة وأن الأعمال اللاأخلاقية التي يقترفها الفائدة بحق المواطنين لها ما يبرزها ما دامت في خدمة الدولة كما برزت نظـــريات تـــوماس هوبز عن الدولة وعلاقتها بالفرد والمجتمع أما هيغل فقد وضع فلسفة المثالية حـــيث قال أن الدولة هي الروح الأخلاقية وهي الإرادة والعمل وهي التي لها حقوق المواطنين الذين هم أعضاء الدولة التي تنحصر واجباتها في كونهم أعضاء في هذه الدولة.

علاقة العملية الإعلامية بنظرية السلطة:

- تبقى وسائل الإعلام حسب هذه النظرية ملكاً للدولة وبالتالي تكون ذات طابع وتعد مبادئ هذه النظرية من الجهود المبذولة من طرف الإعلاميين.

2. نظرية الحرية:

نـــشأ المـــذهب الليبرالي في الفترة ما بين القرنين 17و 19م في الوقت الذي كانت فيه الرأسمالية في مراحل نشأتها الأولى مهتمة بحرية الصحافة وقد جعلت من النشر والتوزيع سلاحاً قـــوياً للتأثير عل الأحداث وأن الفكرة الأساسية لهذه النظرية نشأت بانجلترا "تلك الحق في أن يبيع وأن يشتري ما تشاء من السوق ولك الحق في أن تعطي الناس الأفكار وتستلمها منهم".

وتقـــوم هذه النظرية على أساس أن الإنسان كائن عاقل وهو يستطيع أن يميز الخير من الـــشر وهنا ظهرت تسمية الصحافة بالسلطة الرابعة ومن أهم العوامل التي أدت إلى ظهور هذه النظرية:

- **التحولات الاجتماعية**: والتي تتمثل في نشأة وتحرر فئات وطبقات جديدة وحدوث تحـــولات في الأنظمـــة الاجتماعية والسياسية والجدير بالذكر أن هذه الظواهر مرتبطة ببعضها وتتفاعل باستمرار.

- **التحولات التكنولوجية**: وتتمثل في تطوير الآليات لجميع المعلومات وطبعها ونشرها بـــدأ من العمل اليدوي في العصور الأولى ووصول إلى استعمال الأقمار الصناعية وارتباط هذه الـــتطور بدرجة كبيرة خلال الثورة الصناعية حيث بدأ ما يسمى تقسيم العمل وأدى ذلك إلى ظهور مؤسسات للصحافة والنشر كمؤسسات رأسمالية.

سياسة الاتصال الرأسمالية:

تقوم هذه السياسة على قوانين المال والاستثمارات المالية وتركز على المؤشرات الآتية:

1- **قانـــون الـــسوق**: باعتـــبار أن وسائل الاتصال الجماهيري في الدول الرأسمالية هي مؤســـسات تجارية اقتصادية لا تختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى وان قانون السوق هو الإدارة الأساســـية الإدارة هـــذه الوســـائل وعلى أساسه تنشر وتوزع المواد الإعلامية فوسائل الاتصال عبارة عن ملكية خاصة تكون خاضعة لقانون العرض والطلب لكونها تعمل في ظروف المنافـــسة. وفي هـــذا الصدد جاء في كتاب الإقطاع المالي للصحافة أن رأس المال الكبير ينضم الـــصحف كما ينظم المحلات التجارية الكبيرة وهكذا يصبح عمل المؤسسات الإعلامية خاضعة لرأس المال وتمثل إيديولوجيا الطبقة الرأسمالية المنادية للحرية الاقتصاد والحرية الإعلامية.

2- **الإعلان والإشهار**: ضمنت نطاق تطور الاقتصاد الرأسمالي الذي كان بحاجة للترويج للسلع المنتجة بكميات كبيرة أخذت الصحافة بصفة خاصة تستفيد من مصدر مالي جديد وهو الإعلانات ونتج عن ذلك أن الترويج آثاره على المادة المنشورة وهكذا يتم الحفاظ على الأسعار الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية بفضل الإعلان الذي يقدمه المؤسسات الإعلامية.

نقد نظرية الحرية:

- الهيمنة على وسائل الإعلان وبالتالي الحد من حرية الصحافة والتعبير.
- هذه النظرية تهتم بالفرد وتحقيق مصالحه على حساب المجتمع.

3. النظرية الاشتراكية:

نشأ المذهب الاشتراكي في ظروف الصراع السياسي والاجتماعي للصحافة في البلدان الاشتراكية منذ البرجوازية الليبرالية وكانت الصحافة الاشتراكية تركز جهودها في شؤون الصراع الطبقي السياسي وهذا هو الطابع الغالب على اتجاهها ثم أخذت المواضيع الاقتصادية محل المواضيع السياسية الاستقرار السياسي الذي شهدته الكتلة الاشتراكية عقب ح ع 2و أصبحت المهام الرئيسية تتمثل في التدقيق وتنشيط التطور في البلدان الاقتصادي وبعد ذلك أخذت الصحافة الاشتراكية تهتم بوظائف جديدة تتمثل في التربية والتعليم ونشر الثقافة والترفيه وقد كلفة وسائل الإعلام بالمهام الآتية:

- لم شمل حول الحزب الحاكم وتأييد برنامجه.
- تهيئة الجماهير لخدمة الوطن ومحاربة الظواهر الاجتماعية السيئة
- أن الإعلام حسب هذه النظرية يكون إعلام في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل – من السلطة إلى الشعب.
- ونشر أفضل النماذج والقيم الثقافية.
- خلق إمكانية الترفية والراحة بعد العمل.
- الإشراف على وسائل الاتصال الجماهيري.

تعتبر وسائل الاتصال في هذه النظرية أداة بيد التنظيم السياسي في المجتمع ووسيلة في خدمة النظام الاقتصادي ولذا هي تدار من قبل القوى السياسية والاجتماعية والحاكمة.

مبادئ النظرية الاشتراكية:

مبدأ طبقية الصحافة: ويؤكد المنظرون الاشتراكيون على الدور الطبقي للصحافة أي أن تكون موجهة لخدمة الطبقات السائدة في المجتمع خاصة الطبقة العامة.

مبدأ حرية الصحافة: حيث اعتبر مفكرو الاشتراكية الصحافة أداة للتنظيم السياسي مؤكدين على دورها الوظيفي اتجاه الحزب الحاكم وتنطبق مقولتهم أن الصحيفة ليست أداة دعائية جماعية وتحريك جماعي بل أداة للتنظيم الجماعي.

نقد النظرية الاشتراكية:

في البلدان الاشتراكية اهتمت وسائل الاتصال الجماهيري وبالوسائل الإعلامية اهتماماً مختلفاً عن النظريات السابقة حيث يتم التطرق فيها إلى جانب القضايا الاجتماعية وشؤون الإنتاج إلى جملة من المواضيع التي تمس مختلف مجالات الحياة بالإضافة إلى تقديمها للوظيفة الاقتصادية أعطاء الأولوية والأهمية للوظيفة الاقتصادية وهي تقدم ترفيهية وتثقيفية وتساهم في النشأة الاجتماعية وتعتبر رقيب عمومي للسياسة الحاكمة، الملكية العامة أو وسائل الإعلام.

4. نظرية المسؤولية الاجتماعية:

يعتبر مذهب المسؤولية الاجتماعية مذهب جديداً في الغرب رغم أن الرأسمالية مازالت توجه نظام الصحافة ورغم الاقتناع بالفكر الرأسمالي إلا أنه لم يكن في خدمة المجتمع وهذا ما دعى الحكومات والهيئات إلى جعل وسائل الإعلام ترتفع إلى مستوى مسؤولياتها ولقد نشأت هذه النظرية على غرار مبادئ النظرية الرأسمالية بعد أن أخذ النقاد في السنوات الأخيرة يوجهون التهم للنظرية الرأسمالية تجاه المجتمع والإنسان والحرية والحقيقة ولقد شكلت هؤلاء النقاد بإمكان الفردية وقدرتها على خلق سوق الحرية للسلع والأفكار من جهة وعدم ملائمتها للتطور الحاصل في المجتمع من جهة أخرى وقد وضعت نظرية المسؤولية الاجتماعية النهوض بالديمقراطية والتوجيه الجماهيرية نصب أعينها وتليها اهتمامات أخرى من ترفيه توفير الرسائل الإعلامية ذات الطابع الاجتماعي السياسي والثقافي وتعتبر المسؤولية تجاه المجتمع المبدأ الأساسي لهذه النظرية حيث تركز على مسؤولية وسائل الإعلام تجاه الفرد والمجتمع.

- وتقوم مبادئ النظرية على المسؤولية والحرية والحقيقية.

أسباب ظهور هذه النظريات:

- ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات أو وسائل الاتصال الجديدة.
- النقد الموجهة إلى وسائل الاتصال.

نقد النظرية:

اهتمت هذه النظرية بتقديم الحقيقة للفرد والمجتمع انطلاقاً من النقاش أو الحوار ولم توضح طبيعة ملكية وسائل الإعلام وحددت هذه النظرية الاهتمامات بالتكوين والأكاديمي الصحفي الذي تتطرق له النظرية السابقة.

ويرى "د.محمد سيد محمد"[1] أن نظريات الإعلام المعاصرة اليوم لا تخرج عن ثلاث فقط هي:

1. النظرية الليبرالية.
2. النظرية الشمولية.
3. النظرية المختلطة،

وذلك يرجع إلى ما آلت إليه تجارب الديمقراطية في عالمنا المعاصر، حيث أصبح الباحث المحايد يرى بوضوح نظامين ديمقراطيين بارزين، ونظاماً ثالثاً فيه ضبابية وتأرجح.

أما النظام الأول: الليبرالي (الموجود في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية)، ففي الوقت الذي يتيح لك هذا النظام الحرية الكاملة، والديمقراطية بالمفهوم الرأسمالي، فهو يتيح أيضاً لعناصر السيطرة الرأسمالية استتراف عرقك ودمك، ويمنع من تحقيق العدل الاجتماعي!!

أما النظام الثاني: الشمولي (أو الديمقراطي الاجتماعي الموجود في كل البلدان الشيوعية بطرق متفاوتة ودرجات مختلفة)، فهو يقوم أساساً على فكرة باهرة لمعنى الديمقراطية، وهو تحرير رغيف الخبز من سيطرة الرأسمالية، لتتحرر بالتالي تذكرة الانتخابات، وتصبح المؤسسات السياسية المختلفة منتخبة بكامل الحرية، ولكن التطبيق قدم دائماً رغيف الخبز وكمم الأفواه!!

وأخيراً، فهناك النظام المختلط بين النظامين السابقين، حيث يظهر واضحاً في بلدان العالم الثالث والمستقلة حديثاً، حيث بدأت بحثها عن طريق ديمقراطي جديد، فمنها من أخذ من اليمين أكثر مما أخذ من اليسار، ومنها من أخذ من اليسار أكثر مما أخذ من اليمين، وكانت النتيجة المروعة لكل هذه الأنظمة، فشلها في تقديم رغيف الخبز وإغلاق الأفواه في الوقت نفسه، فحرمك الخبز وحرمك حق الصياح بأنك جائع!!

---

(1) محمد سيد محمد" الإعلام والتنمية" ط3، القاهرة، دار الفكر العربي،1985، ص 142-157.

ويمكـــن تلخـــيص هذه النظريات ووضعها في جدول بصورة مختصرة وواضحة وسهولة مقارنتها بعضها البعض[1]:

النظريات / عناصر المقارنة	النظرية السلطوية "التسلطية"	نظرية الحرية	نظرية المسؤولية الاجتماعية	النظرية الشمولية" السوفيتية"
متى نشأت وأين	في انكلتـــرا في القرنين 16و17 ولها انتشار واسع وتمارس في بلدان عديدة.	في انكلترا بعد 1688 وفي الولايات المتحدة وبلدان أخرى.	في الـــولايات المتحدة الأمـــريكية في القرن العشرين.	في الاتحـــاد السوفيتي ومورســـت بعـــض جوانبها من قبل ألمانيا وإيطاليا
مصدرها	فلسفة السلطة المطلقة للملك أو حكومته أو كلاهمـــا" نظـــريات أفلاطـــون أرســـطو، ماكـــيا فيللي، هوبز، هيغل"	كـــتابات ملتون ولوك ومـــيك والفلـــسفة لمـــذاهب العقلانـــية والحقوق الطبيعية.	كتابات هو كنج ولجنة حـــرية الـــصحافة في بـــريطانيا والممارسون وقوانين النشر.	الفكـــر الماركـــسي واللينـــيني والستاليني مخلـــوطاً بأفكار هيغل والفكـــر الروسي في القرن 19
أغراضها الرئيـسية	حمايـــة وتوطيد سياسة الحكـــومات القابضة علـــى زمـــام الحكم وخدمة الدولة.	الحـــصول على الربح لكن الغرض الأساسي هـــو المـــساعدة على كـــشف الحقـــيقة ومـــراقبة أعمـــال الحكومة	الإعـــلام والتـــرفية والحصول على الربح، لكن الغرض الأساسي رفـــع التـــصادم إلى مستوى المناقشة.	زيادة نجاح واستمرار الـــنظام الاشـــتراكي وبـــشكل خـــاص دكـــتاتورية الحـــزب الشيوعي.
من له الحق في استخدام الوسيلة	مـــن يستطيع الحصول على تصريح ملكي أو رخصة مماثلة.	أي فـــرد لديـــه الإمكانـــيات المالـــية لتأســـيس منـــشأة إعلامية.	أي إنـــسان لديه شيء يقوله	الأعـــضاء الموالـــون والمتعصبون للحزب
كيفية الإشراف عليها	عن طريق الحكومات، الاتحـــادات، أعـــضاء الرخصة وأحياناً فرض الرقابة الإدارية.	عملية التصحيح الذاتي للحقيقة في سوق حرة للأفكـــار بواســـطة الحاكم.	رأي الجماعـــة، فعل المستهلكين آداب المهنة	الإشـــراف الحكومي والعمل الاقتصادي أو السياسي للحكومة

[1] د. محمد جودت ناصر،" الدعاية والإعلان والعلاقات العامة"دار مجدلاوي، عمان، ط1،1998م،ص40.

المحظور نشره	نقد الجهاز السياسي، الموظفين الرسميين المالكين للسلطة.	التشهير- السب المكشوف والمواد الضارة بالأخلاق، التحريض على العصيان والتمرد أثناء الحرب.	التدخل في الحقوق الحيوية والمصالح الاجتماعية الفردية الخاصة.	تقصد أهداف الحزب الشيوعي وإن كان من المباح نقد الخطط اليومية
الملكية	خاصة أو عامة	خاصة على وجه الخصوص	خاصة إذا لم تسيطر عليها الحكومة	عامة
الفروق الجوهرية بينها وبين النظريات الأخرى	هي أداة لجعل سياسة الحكومة فعالة علماً أنه ليس من الضروري أن تمتلكها الدولة.	وسيلة للرقابة على أعمال الحكومة ومواجهة الاحتياجات الأخرى للمجتمع.	عليها مسؤولية اجتماعية وتتبع إلزام وسائلها بالمسؤولية الاجتماعية.	مملوكة للدولة وعليها رقابة صارمة وهي موجودة فقط كسلاح من أسلحة الدولة.

الفصل الرابع

المؤسسة الاقتصادية

أولا - تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقـــد تطور تعريف المؤسسة الاقتصادية منذ ثلاثة قرون، وقد اختلفت التعاريف المعطاة للمؤســـسة وهذا تماشياً والتطور الاقتصادي الذي شهدته الساحة الاقتصادية واختلفت أنواعها كذلك، لهذا سنحاول ذكر أهم التعاريف المعطاة لها:

1- تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حـــول تـــركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق" زمكاني".

2- المؤســـسة مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية.

3- هـــي مجموعة منظمة ومهيكلة تخضع لمنطق دقيق ولمقاييس محددة من الناحية التقنية والبشرية.

4- هـــي نموذج إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف: بيع سلع أو خدمات في الـــسوق مـــن أجـــل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.

5- تعـــرف المؤســـسة على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات ويمكن أن تعـــرف بأنهـــا وحـــدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية والمالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني، الذي توجد فيه، وتبعا لحجم ونوع النشاط.

6- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها.

7- المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة للعمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتوزيع

ثانيا- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية والتي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

1- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل ولهذا فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...

5- ضمان الموارد المالية لضمان استمرار عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وعن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

6- لا بدّ أن تكون المؤسسة متلائمة مع البيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، أي لا توجد معزولة عن المحيط، فإذا كانت ظروف البيئة ملائمة فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

7- المؤسسة هي وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

8- يجــب أن يــشمل اصطلاح المؤسسة على فكرة زوالها إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءل كفاءتها.

ثالثا- أنواع المؤسسات الاقتصادية:

للمؤسسات الاقتصادية أنواعاً وأشكالاً مختلفة تبعاً لمجموعة من المعايير هي :

- المعيار القانوني — المعيار (الطابع) الاقتصادي.
- طبيعة الملكية - معيار الحجم.

وهذه المعايير التي يمكنها أن تتداخل فيما بينها لتشكيل مؤسسة ما:

1- أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني:

يمكــن تــصنيف المؤسسات تبعا لعدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها أو حسب الخطــر الــذي يتعرضون إليه بسبب هذا التوظيف، وقد يكون هذا الخطر محدود أو غير محدود وعادة تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى مؤسسات أشخاص ومؤسسات أموال.

أ- شركات الأشخاص:

وهــي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدود، ويقوم هذا الــنوع مــن الشراكات على الاعتبار الشخصي للشركاء والمتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة وثقة متبادلة، ويضم هذا الصنف:

- المؤســسات الفردية: وهي المؤسسات عائلته ولهذا النمو ع مزايا نذكر منها:⇐التي يمتلكها شخص واحد أو
- سهولة التنظيم أو الإنشاء.
- صــاحب المؤسسة هو المسئول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهنا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- صاحب المؤسسة يقوم أيضا لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء كما نجد أيضا ضمن شركات الأشخاص، شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

ولشركات الأشخاص عموما مزايا كما لها عيوب:

أما المزايا:

1- سهولة التكوين: حيث أنها تحتاج فقط إلى عقد بين شركاء، يمكن أن يختص كل شريك نظرا لوجود عدة شركاء بأنه يختص كل منهم بمهمة معينة وبالتالي يسهل تسيير المؤسسة.

2- من خصائص المسؤولية التضمنية أنها تجعل الشركاء ويتفانون ويختصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.

3- سهولة إمكانية الحصول على قروض وزيادة القدرة المالية للمؤسسة وذلك بسبب تضامن الشركاء.

المساوئ:

1- تعرض حياة الشركة للخطر بسبب انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

2- مسؤولية الشركاء غير محدودة.

3- إثارة بعض النزاعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات بسبب وجود عدة شركاء.

4- صعوبة بيع حصة أي شريك وكذا صعوبة التنازل عن حصة أي من الشركاء، هذا في حالة وجود النزاعات أو سوء التفاهم بينهم.

ب- شركات الأموال:

تقوم شركات الأموال أساساً على الاعتبار المالي، فهي تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأس مالها على شكل أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول وتهدف إلى جمع أكبر قدر ممكن من الأموال وتتضمن:

الشركة ذات المسؤولية المحدودة- شركة الأسهم- شركة التوصية بالأسهم.

و لشركات الأموال أيضا مزايا كما لها أيضا خصائص:

المزايا:

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.

- سهولة وسرعة إمكانية الحصول على القروض.
- استقرار حياة المؤسسة بشكل أكبر.
- إمكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات الحالية.

العيوب:

- ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.
- خضوعها إلى رقابة حكومية شديدة.
- عـــدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريها غير المساهمين بسبب عدم وجود
- حافز للملكية.

2- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار طبيعة الملكية:

تصنف المؤسسات تبعا لهذا المعيار إلى:

أ- المؤســـسات الخاصـــة Private Firm : وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة من الأفراد.

ب- المؤســـسات المختلطة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام والخاص معا.

3- أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

و هنا تصنف المؤسسات إلى:

أ- المؤســـسات الـــصناعية: ونجد في هذا النوع مختلف أو جميع المؤسسات التي عملها الأساسي تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال، وهذه المؤسسات عموما تتمثل في مؤسسات الصناعة الثقيلة ومؤسسات الصناعة التحويلية (الخفيفة).

ب- المؤسسات الفلاحية: وتجمع بين المؤسسات التي تختص في كل من الزراعة وتربية المواشي إضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

ج- المؤسسات التجارية: يعمل هذا النوع من المؤسسات في النشاط التجاري، أي يقوم بعمل توزيع الخبرات المادية والخدمات الأخرى مثل نقل البضائع للأسواق.

د- المؤسسات المالية: وهي التي تهتم بالنشاط المالي كمؤسسات التأمين والبنوك التجارية والمركزية....الخ.

هـ- مؤسسات الخدمات: وهي التي تقدم خدمات مختلفة مثل مؤسسات النقل، المستشفيات، العيادات الخاصة ومكاتب المحاسبة المعتمدة....الخ.

4- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم:

تستعمل عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، وقد يختلف التصنيف حسب موضوع البحث أو التحليل ويمكن تصنيف المؤسسات حسب حجمها تبعا لأحد المعايير التالية:

أ- تبعا لحجم وسائل الإنتاج: ويتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال أي قيمة المبلغ المستثمر.

ب- تبعا لحجم النشاط: حسب هذا المعيار يمكن استعمال الإنتاج رقم الأعمال والمشتريات على سبيل المثال.

ج- تبعا لحجم الإيرادات: في هذا المعيار تستعمل الأرباح والقيمة المضافة مثلا. عموما يمكن القول أن المعيار المستعمل عادة لتصنيف المؤسسات حسب الحجم فهو عدد العمال، فتصنف المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة ومؤسسات كبيرة.

رابعا- أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية:

1- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تتمثل أهم الأهداف في:

أ- تعظيم الربح: حيث أن أي مؤسسة يكون هدفها الأساسي ليس فقط تحقيق الربح بل تعظيمه،وهذا ما يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها وذلك للصمود أمام المؤسسات المنافسة لها، وكذلك تسديد الديون وتوزيع الأرباح على الشركاء أو وتكوين مؤونات ومخصصات لتغطية خسائر وأعباء غير محتملة.

ب- **ترشيد عملية الإنتاج:** وذلك باستعمال رشيد لعوامل الإنتاج المختلفة ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع وإضافة إلى مراقبة هذه البرامج أو الخطط وتفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية.

جـ- **تحقيق متطلبات المجتمع:** أن نتائج المؤسسة تتعلق بمدى تصريف او بيع إنتاجها بنوعيه المادي والمعنوي وعملية البيع هذه هي التي تساهم في تغطية طلبات المجتمع.

د- الاستغلال الاقتصادي.

هـ- إنتاج سلع معتدلة الثمن.

و- تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.

ل- امتصاص فائض العمالة بهدف التشغيل الكامل.

ي- التكامل الاقتصادي على المستوى المحلي (الوطني).

ع- تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.

ص- الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.

2- الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية نذكر ما يلي:

أ- **ضمان مستوى أجور مقبول:** حيث يعتبر العامل من أوائل المستفيدين من النشاط الذي تمارسه المؤسسة وذلك من خلال حصوله على مقابل عمله الذي يتمثل في أجر الذي يتأرجح بين الزيادة والنقصان وهذا حسب طبيعة المؤسسة وعوامل اقتصادية أخرى، ولهذى نجد أن الدولة قد تتدخل لضبط حد أدنى للأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته الأساسية.

ب- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن رغبات العمال هي في تجدد وتطور مستمرين نتيجة للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات في مختلف الميادين وخصوصا في ميدان التكنولوجيا هذه الأخيرة التي تؤدي إلى ظهور منتجات جديدة،وبالتالي تطور أوراق المستهلكين مما يتطلب تنوع وتعدد المنتجات لتلبية الحاجات.

جـــ- إنشاء وإقامة أنماط استهلاكية معينة: إن الإشهار والدعاية التي تقوم به المؤسسة لتـــرويج وتقديم منتجاتها الجديدة يسمح لها بالتأثير على أوراق المستهلكين وتغييرها وهي تطرح لهم أيضا في بعض الأحيان منتجات بديلة تكون اقل تكلفة.

د- تـــوفير تأميـــنات للعمال: أن المؤسسة تعمل على توفير بعض التأمينات كالتامين الـــصحي،التامين ضـــد حوادث العمل.......الخ،إضافة إلى مرافق أخرى مثل :المطاعم داخل المؤســـسة، التعاونـــيات ومخـــتلف المـــرافق الأخرى، وهذا يظهر بشكل واضح في المؤسسات العمومية.

هــــ- الدعوة إلى الاتحاد والتماسك بين العمال:حيث تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنـــية واجتماعية بين الأشخاص،وهذا رغم الاختلاف في مستوياتهم العلمية والتكوينية حيث تماسكهم يعد الأداة الأساسية لخلق وضمان حركة مستمرة للمؤسسة.

3- وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية وظائف عديدة ومتنوعة والتشخيص الداخلي لهده الوظائف يسمح لنا بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة وبالتالي فإنه لدراسة وظائف المؤسسة أهمية كبرى في تحديد إستراتجيتها ولعل أهم وظائف المؤسسة ما يلي:

أ- الوظيفة الإدارية.

ب-وظيفة إدارية للموارد البشرية.

ج- وظيفة الإنتاج.

د- وظيفة التسويق.

هـــ-الوظيفة المالية.

أ- الوظـــيفة الإدارية: سعي الإدارة العليا للمؤسسة إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة ولـــبلوغ هده الأهداف يتوجب عليها القيام بمهامها على أكمل وجه على مستوى التخطيط، التوجـــيه الرقابة والعمل على التنسيق المثل بين هده المستويات،وهدا ما يؤدي حتما إلى تحقيق النجاح لها.

وتعمـــل الوظيفة الإدارية في المؤسسة على وضع أهداف معقولة قادرة على تحقيقها عن طـريق الوســائل المـتاحة لهـــا وهذا ما يعكس بشكل أو بآخر قدرة المؤسسة (الإدارة) على التخطيط.

ب- وظيفة إدارة الموارد البشرية (الأفراد): أن أي مؤسسة كانت عمومية أو خاصة لا تخلـو مـن قـسم يمارس وظيفة إدارة الأفراد، وهي تمارس وظائف، وتتعلق هذه الوظائف بالحـصول علـى القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة وراضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة مثل:

تعـيين العـــاملين وتدريبهم، تحفيز العاملين وترقيتهم ووضع أسس أجورهم ومكافآتهم بالاعتناء بكافة الخدمات الاجتماعية الأزمة لعمال المؤسسة، المحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل، الحصول على الأفراد المناسبين وتهيئتهم للعمل وتدريبهم،المحافظة على علاقات طيبة بين المنشأة والعاملين فيها،وضع نظم التعيين والترقية والفصل

ج- لوظيفة الإنتاج: تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف الاقتصادية فهي تتعلق بخلق المـنافع الشكلية للموارد وللخامات وذلك من خلال تحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين.

وحيث أن الإنتاج هو المهمة أو النشاط الجوهري للمؤسسة الاقتصادية وهو "خلق السلع والخدمات من خلال تحويل الموارد الولية أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع ذات فائدة للمـــستهلك النهائي أو المشتري الصناعي " وينقسم النظام الإنتاجي إلى ثلاثة عناصر أو أجزاء منفصلة.

- المدخلات (input) Les Entrants
- المخرجات Les Extrants (out put)
- العملية الإنتاجية Noire La boite

د- وظيفة التسويق: يعرف التسويق على انه احد الوظائف التي تقوم على إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات الاستعمال لها أو تلك السلع وتوزيعها وترويجها بشكل يؤدي إلى توافرها بين يدي المستهلك في الزمان والمكان ا لمناسبين

وتتضمن هذه الوظيفة كل النشاطات التي تبذل عند انتقال السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن أو مراكز استعمالها أو استهلاكها،وبالتالي فان هذه الوظيفة الحيوية والتي تعتبر المحور الجوهري في المؤسسة تتضمن بدورها وظائف هامة منها:البيع،النقل، التخزين،.....الخ، وتتعلق وظيفة البيع بتحويل أو نقل السلع والخدمات من المنتج إلى الوسطاء أو المستهلكين وهذا يتطلب اختيار منافذ التوزيع المناسبة، تحديد الأسعار، القيام بالحملات الإعلانية.

وتقوم الوظيفة التسويقية على المزج بين أربعة عناصر أساسية وهي:

1-1- السلعة: وهي تلك المجموعة من العوامل المالية والشكلية التي يتم تركيبها وتصميمها لإشباع رغبات المستهلكين.

1-2-التسعير: يجب أن يكون هناك تناسب بين القدرات الشرائية للمستهلكين وسعر السلعة لذلك يتوجب على المنتج تحديد السعر الأمثل إذا أراد البقاء في السوق

1-3- التوزيع: يعني التوزيع استخدام قنوات التوزيع المتاحة من اجل توفير السلعة في اقرب مكان من مكان تواجد المستهلك أي إيصال السلعة إلى المستهلك، وذلك بمساعدة ومساهمة مجموعة من الوسطاء متمثلين في تجارة الجملة والتجزئة.

1-4-الترويج: إن عملية الترويج تحقق عملية الاتصال بين المنتج والمستهلك، ويعتبر عنصراً هاماً في المزيج التسويقي لأنه يزود المستهلك بمختلف المعلومات عن السلعة ويشمل الترويج :

- الإعلان: التلفزة، الصحف، المجلات.......الخ
- الاتصال الشخصي(البيع الشخصي):كالبيع التنافسي والزيارات الشخصية......الخ
- ترقية المبيعات: كالمؤتمرات، الأفلام، المعارض......الخ
- العلاقات العامة، من خلال المحاضرات، الندوات والزيارات الفردية والجماعية....الخ.

هـ—الوظيفة المالية: تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الحيوية لكل منشأة لأن جميعها تحتاج إلى الأموال حتى تتمكن من القيام بنشاطها فرغم أهمية الوظائف السابقة داخل المؤسسة إلا أن الوظيفة المالية تعتبر من أبرز وأهم هذه الوظائف فلا يمكن النهوض بهذه الوظائف دون

توافــر الأمــوال اللازمــة، فتــتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالي للمؤسسة بمعنى الحصول على الاحتــياجات المالية من المصادر المختلفة،هذه المصادر التي قد تكون دائمة كما قد تكون مؤقتة كمــا قــد تكون ملك للمؤسسة أو اقتراض بالإضافة إلى ذلك أن الوظيفة المالية هي التي تحدد مــستقبل المؤســسة ومدى استمراريتها وهيكلها المالي وغيرها من المهام،ولذلك ونظراً للأهمية الــبالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة الاقتصادية في تحديد أساليب التمويل،ومدى فاعليتها قمنا بتخصيص جزء من المبحث الثاني لهذه الوظيفة.

خامساً- المؤسسة في المحيط:

إن البيــئة هــي عبارة عن مجموعة من العناصر المؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة حيث أنها تؤثر على خدمات المؤسسة إيجابا وبالتالي فرص نجاح أو سلبا وبالتالي تهديد، ولهذا نلاحظ انه يمكن تقسيم البيئة إلى قسمين:

- الماكر وبيئة macro environnement أي الإطار الكلي
- الميكروبيئة micro environnement أي الإطار الجزئي

1- الإطار الكلي للبيئة:

والذي سندرسه حسب نموذج P,L,E,S,C,T,E حيث:

P,L : العنصر السياسي والقانوني élément politique et légal

E : العنصر الاقتصادي élément économique

S,C : العنصر الاجتماعي والثقافي élément sociale et culturel

T : العنصر التكنولوجي élément Technologique

E : العنصر الإيكولوجي élément Ecologique

أ- العنـــصر السياسي والقانوني: ويتمثل في: مثلا التيارات السياسية (في غضون العولمة وتــدويل المبادلات) التي تخص حرية التجارة الخارجية مع ندوة بارشلون (نوفمبر 1995) بين الــوحدة الأوروبية والطرف الجنوبي للبحر المتوسط وغيرها، بالإضافة إلى مجموعة من القوانين كقانون المالية مثلا.

ب- العنـــصر الاقتصادي: إن التغير السياسي والقانوني للبيئة يتعلق بالتغير الاقتصادي الــذي بدوره يتمثل في كثير من العناصر منها : نسبة البطالة، ارتفاع الأسعار ونسبة التضخم للاستثمارات العامة والخاصة، التجارة الخارجية....

ج- العنصر الاجتماعي والثقافي: يتمثل في العادات والسلوكات للمجموعات الإنسانية وقـــيمهم والتي تمثل العنصر الجوهري للمؤسسة، وهذه العناصر الأساسية والاجتماعية والثقافية غـــير المـــتحكم فـــيها نجد منها : روح العائلة وأهميتها، التيارات الدينية، اللغة مع الخاصيات الجوهرية للغة...

د- العنصر التكنولوجي (الإطار): والذي يعتبر عنصرا فعالا ومؤشر الصفة مباشرة على عملـــيات المؤسسة ونشاطها، فعلى المؤسسة لن تكون على علم بكل الاكتشافات التكنولوجية لكـــي تحقـــق مـــوقعا ملائما بالنسبة لمنافسيها، إذ نعيش حاليا ثورات الكترونية آلية والتطور التكنولوجي يفرض على المؤسسة أن تخصص مبالغ مالية في البحث والإبداع.

هـــــ- العامـــل الإيكولوجي: تهتم الإيكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط حيث إن التوازنات القائمة في الماضي بين المكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للاختلال ومـــن ثمة للخطر، وفي هذا السياق نذكر مثلا الضجيج في مناطق محددة يتسبب في خلق التوتر العصبي، الميناءات، المطارات، الطرق السريعة والتي يكون لها الأثر السلبي على الإنسان، الحيوان، النبات، وكذلك التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية.

إن الـــتأثيرات السابقة على المحيط تتطلب رد فعل منظم بتفادي هذه السلبيات أو الحد منها والتقليل منها لهذا فان الاهتمامات الحالية أدت إلى اتخاذ جملة من الإجراءات منها استعمال أوســـع للـــبنزين بـــدون رصـــاص، استعمال التعبئة غير المضرة للمحيط، الرقابة على الدخان والنفايات...

و- الموقـــع الجغرافي: يتضمن الموقع الجغرافي الإقليم، المناخ، نوعية الأراضي، والثروات المعدنـــية، كمـــا يحـــدد أيـــضا الهـــياكل الأساســـية مثل الطرق، الجسور، السدود البناءات الاجتماعية....

2- الإطار الجزئي للبيئة:

تقوم المؤسسة باختيار مكانها ومكان وحدتها القابلة للتغيير وتأخذ القرارات على أساس المزايا والقيود التي سوف توجهها في مختلف المناطق (الشكل الجزئي القريب)، وداخل المؤسسة (الشكل الجزئي القائم).

أ- الـــشكل الجزئـــي القريب: والمقصود بالشكل الجزئي القريب المؤثرات القريبة من المؤسسة مثلا قرب الأسواق، نقاط الجذب، موقف الجماعات المحلية.

أ-1- قرب الأسواق: ترى في معظم الأحيان أن المؤسسة التي تتخصص في التحويلات الأولـــية تعطـــي الأولوية للقرب من موقع المواد الأولية في حين أن مؤسسات الخدمات تفضل القرب من الزبائن.

أ-2- نقـــاط الجذب للتطور الاقتصادي: تفضل المؤسسة التمركز في أماكن الكثافة السكانية للممولين والمؤسسات المالية، النقل، الطرق، السكة الحديدية، المطارات، الموانئ، مركز البحث...، كل هذا يؤدي إلى خلق تفاعلات متبادلة سريعة مربحة.

أ-3- موقـــف الجماعات المحلية: تلعب الجماعات المحلية دورا كبيرا فيما يخص القيود مـــنعا الـــصناعات التلوثية، الإجراءات الايجابية (الصناعات بواسطة المساعدات المالية والتهيئة التحتية وبعض التخفيضات للضرائب.

أ-4- الـــشكل الجزئي للقائم: ويتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة والتي تخص وظائفها الكبرى ومنها:

أ-5- القيود المتعلقة بالإنتاج: فيجب الأخذ بعين الاعتبار أنه هناك العديد من العوامل أو القيود التي تؤثر على عملية الإنتاج ومن ثم تحديد عمليات الأنظمة التحتية الأخرى منها:

- قدم الآلات يؤدي إلى تخفيض متتالي في الكميات، ثم في النوعية ثم في رقم الأعمال، ثم في الأرباح.

⇐التأخر في استلام المواد الأولية يؤثر على رزنامة الإنتاج.

⇐عدم صيانة الآلات يؤثر أيضا على عملية الإنتاج.

⇐ عـــدم مـــراقبة النوعية يؤدي إلى نقص عدد الزبائن، وهو الأمر الذي يتطلب القيام بدراسات وأبحاث من أجل تحسين مستوى نوعية وجودة المنتوجات.

أ- 6 – القيود المتعلقة بالمالية: تقوم الوظيفة المالية بالتفاوض مع الأنظمة التحتية الأخرى فيما يخص ميزانياتها، فتتدخل المصالح المالية في تحديد سعر البيع، القروض للزبائن،قرارات الشراء.

أ-7- القيود المتعلقة بتسيير الموارد البشرية: وهي تخص بصفة عامة شروط توظيف العمال، شروط العمل (الأجر، المكافئات، الخدمات، المناخ)، مخاطر الإضراب كل هذا يؤثر على التشغيل الأحسن للأنظمة التحتية الأخرى.

أ-8 – القيود المتعلقة بالتسويق: وتتمثل في:

- تحديد جودة وكمية المنتوجات.
- تحديد تاريخ التسليم للزبائن.
- تحديد تأدية عمل البائعين.

* إن درجة فعالية التسويق يؤثر على مردودية المؤسسة كما أن الفعالية التسويقية تؤثر على سياسة الأجور وتسيير الموارد البشرية.

سادسا- الوظيفة المالية والتمويل في المؤسسة.

تعتبر الوظيفة المالية واحدة من أهم الوظائف في نشاط المؤسسة فلا تكمن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطاتها من إنتاج أو تسويق أو غيرها من وظائف أخرى دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط وأوجه الاتفاق المتنوعة.

أولا- تعريف الوظيفية المالية وأهدافها:

أ. تعريفها:

من بين تعاريف الوظيفة المالية ما يلي:

- الوظيفة المالية هي تلك الوظيفة التي تهتم بالنقدية.
- هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال.
- هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية.

نلاحظ بأن التعريف الثالث هو تعريف أكثر شمولية للوظيفة المالية خصوصاً في ظل تطور المؤسسة وتشابك علاقتها مع المتعاملين الاقتصاديين وبالتالي زيادة أهمية الوظيفة المالية داخل أي مؤسسة اقتصادية وحتى يتم أداء الوظيفة المالية يجب على القائمين عليها الأخذ بعين الاعتبار أن أي قرار أو إجراء مالي يجب أن يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

ب. أهدافها:

إن أهـــداف الوظيفة المالية ليست سوى صورة عن الأهداف المسطرة والمرجوة من قبل الأطراف المعنيين بنشاط المؤسسة والذي يتمثلون في الملاك المديرون العاملون والمجتمع وهي أيضا تعكـــس إضـــافة إلى ما سبق هدف مستقل بذاته وهو السيولة وسنحاول إبراز أهداف الوظيفة المالية بالنسبة لكل طرف من الأطراف السابق ذكرها

ب-1- هـــدف الإدارة: عـــادة ما تعتبر الإدارة الوكيل لأصحاب المؤسسة أو مالكها ولهذا فهي تسعى دوماً إلى خدمة ورعاية مصالحهم وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق الهدف المسطر مـــن قبل هولاء الملاك والذي يسعون إلى تحقيقه ومن ثم فإن الإدارة تسعى بدورها إلى مساعدة المالك على تعظيم ثروتهم خوصا وإذا كان لهم نصيب أو نسبة معينة من الأرباح الخاصة بالملاك وبالتالي كلما زادت أرباح الملاك زادت معهم أرباحهم.

والإدارة ليـــست مـــسؤولة فقط أمام الملاك بل هي أيضا تشعر بالمسؤولية اتجاه العمال والمجـــتمع أيضا، وهذا باستخدام الموارد المالية المتاحة لديها من أجل تحسين ظروف العمل وكذا أجور العمال.

ب-2- هـــدف الملاك: باعتبار أن الملاك هم أصحاب المؤسسة فهم أول مستفيد من تطور المؤسسة واستمرار نشاطها وبالتالي فمن الضروري أن تحقق النشاط هدفهم وعموما فإن الملاك يسعون دائما إلى تعظيم القيمة السوقية لأسهم مؤسستهم وهو ما يعبر عنه أحيانا بتعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم ثروتها وبالتالي نجد أن ملاك المؤسسة يهتمون بمتغيرات عديدة مثل مقدار العائد المتولى عن نشاط المؤسسة، توقيف حدوثه، مدى استمراره

ب-3- هدف العاملين: يضيف سعي العاملين إلى تعظيم ثروتهم هدفا جديدا للقرارات المالـــية فالموارد المالية المتاحة لا ينبغي أن تخصص بالكامل لاقتراحات استثمارية تهدف فقط إلى

تعظـــيم الـــربح وثروات الملاك أو الإدارة أو كلاهم بل ينبغي تخفيض جزئ منها إلى مجالات تـــساهم في تعظيم ثروات العاملين كرفع مستوى الأجور والاستثمار في برامج الأمن الصناعيين يضاف إلى ذلك مراعاة عدم التعارض مع أهداف الملاك.

ب-4- هـــدف تحقيق سيولة كافية: يجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الإفراط في الاهتمام بالـــربحية – يؤدي إلى الإضرار بهدف السيولة والعكس صحيح فالإفراط في الاهتمام بالسيولة يـــؤدي إلى الإضرار بهدف الربحية إذ أنه عندما تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بأموال تزيد عن الحد المناســـب سيؤدي ذلك إلى انخفاض من أرباحها نتيجة تجهيد الأموال وعدم استثمارها كما أن قيام المؤسسة باستثمار لمختلف أموالها دون الأخذ بعين الاعتبار مختلف التزاماتها سوف يؤدي إلى انخفاض سيولتها وبالتالي الأضرار بسمعة المؤسسة الائتمانية.

إذن على الإدارة المالية (الوظيفة المالية) في المؤسسة أن تسعى إلى تعظيم ثروة الملاك أولاً طالمـــا لا يستعارض هذا مع المصلحة الذاتية لأعضاء الإدارة أو مع أهداف العاملين، كما عليها الأخـــذ بعـــين الاعتبار معيار السيولة وتحديد مستواها الأمثل كونها يحدد على أساسها القدرة الائتمانية للمؤسسة وبالتالي سمعتها المالية.

ثانيا– تعاريف حول التمويل:

لقد أعطيت تعاريف عديدة للتمويل نذكر منها:

1- يعـــرف التمويل على أنه مجموعة من الأسس والحقائق التي تعامل في تدبير الأموال وكيفـــية اســـتخدامها سواء كانت هذه الأموال تخص الأفراد أو منشآت الأعمال أو الأجهزة الحكومية.

2- يعتـــبر تمويلا كل المصادر الضرورية لإنشاء مؤسسة أو شركة وضمان سير نشاطها وكـــذا توسيعها أي كل الموارد التي تجعل الشركة تنتج أكثر في ظروف أحسن مما يجعلها قادرة على تحقيق تدفقات نقدية.

3- التمويل هو عملية التجميع لمبالغ التجميع لمبالغ مالية ووضعها تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة من طرف المساهمين أو المالكين لهذه المؤسسة وهذا ما يعرف بتكوين رأس المال الجماعي وتجسيد هذا الأخير في الميزانية التي تحتوي على جانبين:

- جانب الخصوم: يظهر في الموارد.

- جانب الأصول: يظهر في استخداماتها.

4- التمويل هو أسلوب لنحصول على المبالغ النقدية اللازمة لرفع أو تطوير مشروع ما.

ثالثا- أنواع التمويل:

يمكن النظر للتمويل من عدة زوايا والتي ترصد من خلالها أنواع التمويل.

1- من زاوية المدة التي يستغرقها:

أ- تمـــويل قصير الأجل: ويقصد به الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة بالمبالغ الـــنقدية التي تخصص لدفع الأجور وشراء المواد والتوسع الموسمي وغيرها من المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديد ها من الحصيلة المنتظرة للفعاليات الجارية نفسها.

ب- تمـــويل متوسط الأجل: وتتراوح مدته من سنتين إلى خمسة سنوات موضوعه في الغالب يخص تمويل المشتريات والمعدات والآلات الخاصة بالربحية والمنتظرة من هذا التمويل والتي يتعين على وفاء القرض.

ج- تمويل طويل الأجل: ينشأ من الطلب الأموال لتكوين رأس المال الثابت وتزيد مدته عن خمس سنوات مثل عمليات التوسيع.

2- من زاوية مصدرها الحصول عليه: ويقسم إلى:

أ- تمـــويل ذاتي: التمويل الذاتي هو وسيلة تمويلية جد هامة وهي أكثر استعمالاً بحيث يسمح لتمويل نشاطها الاستغلالي بنفسها دون اللجوء إلى أي عميل آخر.

ب- تمويل خارجي: يكون هذا التمويل بلجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية أو عن طريق زيادة رأس مالها بطرح أسهم جديدة في السوق.

3- من زاوية العرض الذي يستخدم من أجله:

أ- تمـــويل الاســـتغلال: ينــصف إلى تلـــك الأموال التي ترصد لمواجهة الاحتياطيات والمعاملات قصيرة الأجل والتي تتعلق بتنشيط الدورة الإنتاجية في المؤسسة.

ب- تمـويل الاستثمار: ويتمثل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة وتوسيع الطاقة الحالية للمشروع لاقتناء الآلات والتجهيزات وما يليها من العمليات التي تؤدي إلى زيادة التكوين الرأسمالي للمشروع.

رابعا- كيفية اتخاذ التمويل:

أن عمليـة اتخاذ القرارات هي تلك الاختيار القائم على أساس بعض لمعايير لبديل واحد مـن بين بديلين محتملين أو أكثر فالاختيار يقوم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديـدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.

وبما أن هناك العديد من الوظائف لإنتاج والمبيعات والتمويل ولكل وظيفة توجد قرارات عديدة وبما أننا في دراسة تخص التمويل فما يهمنا هو أنواع القرارات المتعلقة بالتمويل ومنها ما يلي:

- القرارات المتعلقة بالهيكل المالي.
- القرارات المتعلقة بشروط الائتمان.
- القرارات المتعلقة بمقدار رأس المال العامل.
- طرق الحصول على الأموال الجديدة.
- توزيع الأرباح.
- خطط إعادة التمويل.
- الإجراءات المحاسبية.
- الاندماج.
- التصفية.

إن قرار التمويل هو اختيار بين الأشكال المختلفة ويتركز على موقف المتعامل الاقتصادي حيـث لا يقبل هذا الأخير التنازل على أموال إلا لمقابل تحقيق ربح ولكن لا يكون إلا بعد مدة زمنية معينة، وبالتالي الاختيار سيتم بعدم التأكد.

وعادة ما تنقسم القرارات المالية إلى قسمين:

1- القــرارات الماليــة طـويلة الأجل: هذه القرارات تخص بالدرجة الأولى قرارات الاســتثمار وهذا يعني أن هدف خلق رأس مال الإنتاج والذي يسمح بتحقيق تدفق نقدي عبر دورات الاســتغلال وبسبب ضخامة رؤوس الأموال المخصصة لهذه الاستثمارات فإنه يتطلب اللجوء إلى مصادر تمويل جديدة منها:

- الاقتــراض - مساهمات جديدة من طرف الشراء كما أن قرار التمويل طويل الأجل يستند إلى إمكانية توفير لأموال اللازمة من جهة وإمكانية تكلفة التمويل عن طريق مردودية أو عائد استثماري من جهة أخرى وهذا في أقرب مدة ممكنة وهو ما يسمى بفترة الاسترداد.

2- القرارات المالية قصيرة الأجل: هذه القرارات تخص دورة الاستغلال حيث ترتبط بحجم نشاط المؤسسة، ويتوقف قرار التمويل قصير المدى على مدى تغطية احتياجات رأس المال العامل من طرف التمويل طويل الأجل.

خامسا- وظائف التمويل:

1- **تحليل البيانات المالية:** تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية إلى شكل أو نمط يمكن استخدامها لمعرفة جوانب قوة المركز المالي للمشروع.

2- **تحديــدي هيكل أصول المؤسسة:** يحدد المدير نمط هيكل الأصول وأنوعها كما تظهر في قائمة المركز المالي ويعني ذلك حجم النقود المستثمرة في الأصول الثابتة والمتداولة.

3- **تحديــد الهــيكل المالي للمؤسسة:** تتصل هذه الوظيفة بالجانب الأيسر من قائمة المركز المالي حيث يوجد نوعين من القرارات الخاصة بالهيكل المالي.

فالــنوع الأول له صلة بالمزيج الملائم للتمويل القصير والطويل الأجل بينما النوع الثاني فيركــز علـى المفاضــلة بــين القروض قصيرة الأجل والطويلة الأجل من حيث تحقيق المنفعة للمؤسسة والدراسة المعمقة للبدائل المتاحة.

سادسا- وظيفة التمويل ومجالات المعرفة الأخرى:

هــناك علاقة بين وظيفة التمويل بمجالات المعرفة الأخرى كالحساسية والاقتصاد، حيث تعتمد الوظيفة المالية على العلوم الاقتصادية في تكوين بيئة ونظرية التمويل وبصفة خاصة الاقتصاد

التجميعي Microeconomics والاقتصاد الجزئي Macroeconomics، فالأول يختص بالبيئة العامة والمنظمات المالية، أما الثانية في فيختص بتحديد الاستراتيجيات المثلي للشركات المساهمة والمشروعات الفردية، وهذه الجوانب لها تأثير على ممارسات الإدارة المالية وذلك كما يلي:

1- العلاقة بين الاقتصاد التجميعي والوظيفة المالية:

إن الاقتصاد التجميعي يهتم بالبيئة التي تمارس فيها وظائف التمويل، ولهذا فإن النظريات الاقتصادية تفيد في فهم المتغيرات التي لها علاقة بهذه البيئة، إذ أنه يعطي اهتماماً للنظام المصرفي ككل والوسطاء الماليين وأيضاً السياسات المالية الحكومية ومتابعة النشاط الاقتصادي داخل المجتمع وكيفية السيطرة عليه، إذ أن هذه النظريات الاقتصادية تتطرق إلى المنظمات والمؤسسات المالية الدولية التي تتدفق الأموال فيما بينها وتأثير العولمة على ذلك.

2- علاقة الاقتصاد الجزئي بالوظيفة المالية:

للعمل داخل البيئة المالية التي تشكلها للمؤسسات لابدّ من الإلمام بالاقتصاد الجزئي كأساس لرسم وتخطيط العمليات وتعظيم الأرباح إذ لا يواجه المدير المالي المنافسين profit max Inization فقط داخل الصناعة، وإنما يجب أن يتصدى للظروف الاقتصادية المرتقبة سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة. فمن المعلوم أن نظرية الاقتصاد الجزئي تهتم بالأداء الاقتصادي الفعال للمشروع حيث أنها تؤثر على التصرفات التي تعمل على تحقيق الأداء المالي الجيد لذلك فهي تهتم بالعلاقة ما بين العرض والطلب واستراتيجيات تعظم الربح.أي أنه من اللازم والضروري لفهم البينة المالية financial environment ونظريات اتخاذ القرار décision théorie المعروفة والدراية الكاملة للعلوم الاقتصادية فهما تعتبر لب الإدارة المالية المعاصرة.

3- علاقة وطبيعة التمويل بالمحاسبة:

يعتقد البعض بأن وظيفة التمويل هي نفسها المحاسبة وقد يمكن الجمع بينهما ورغم ذلك توجد هناك علاقة وثيقة بينهما، حيث يعتبر المحاسبة كمدخل لوظيفة التمويل، أي المحاسبة هي وظيفة فرعية من وظائف التمويل.

ويمكن أن نرى ذلك من خلال التنظيم التقليدي لأنشطة الشركة حيث تصنف هاته الأنشطة إلى ثلاثة أقسام أساسية هي:

- التمويل finance
- الإدارة management.
- التسويق marketing.

أي أن وظيفة المحاسبة تدخل تحت نطاق التمويل.

ورغم ذلك يوجد اختلافين أساسيين بينهما، حيث أن الاختلاف الأول يتعلق بطريقة وأسلوب معالجة وتسجيل تدفق الأموال والاختلاف الثاني يتعلق باتخاذ القرار.

سابعا: مخاطر التمويل :

إن قرار الاختيار لأي مشروع يهدف بالدرجة الأولى إلى توليد أكبر قدر من الأرباح من خلال الاستثمار المختار، إلا أن هذه القرار لا يخلو من المخاطر، حيث أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بحجم المشروع، نوعية الآلات والكفاءات التي يستوجبها هذا الاستثمار وكذلك حجم الأموال الكافية لتمويله، وقد تلجأ إلى الاقتراض من الغير في حالة عدم كفاية أموالها الخاصة، وهذا ما يعرض المؤسسة إلى مجموعة من المخاطر تتمثل خاصة في الأعباء المالية التي تتحملها المؤسسة على عاتقها والتي تستوجب وتتطلب الخصم مهما كانت نتيجة الاستثمار، لهذا يجب على المؤسسة القيام بموازنة بين الشروط التي تمليها البنوك أو المصدر الممول والأرباح المتوقعة من خلال هذا المشروع، وهذا باستعمال أو دراسة نسب المردودية التي تقيس مدى قدرة الأموال المستثمرة على توليد الأرباح، إذا يجب أن تتجاوز معدل الفائدة المطبق في البنك أو الممول حتى تستطيع المؤسسة مواجهة التزاماتها اتجاه دائنيها في الوقت المناسب أي عند حلول آجال بالاستحقاق.

الفصل الخامس

إدارة المؤسسات الإعلامية

(الخصوصيات الاقتصادية للإعلام)

الإدارة هي أهم عوامل نجاح أي منظمة سواءً كانت صغيرة أو كبيرة لكن طبيعة النشاط هـــو الذي يحدد جوهر عمل هذه الإدارة لذلك يجب أن يتلائم النشاط الإداري مع طبيعة هذه المؤســـسة والإدارة هي الجهة التي تعمل وتسهر على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اختيارها للإطار البشري من جهة ومن جهة أخرى إشرافها على تسيير الجانب المادي للمؤسسة الإعلامية لذلك يجب أن تكون معزولة عن البيئة الخارجية لأنها تؤثر وتتأثر.

تعد الإدارة في الوقت الحاضر الأداة التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة أو جماعة، فالجهد الجماعي لا يتم إلا بها، وتحقيق التعاون بين الأفراد أساسها، والتكامل بين الجهود سبيلها، وسواءً أكانـــت تلـــك الجماعات عالمية أم إقليمية أم دولاً، منظمات سياسية أم جيوشاً أم جمعيات أم منشآت فلابدّ لها من إدارة تسوي أمورها. والإدارة نشاط يختلف عن الأنشطة الفنية الأخرى. لأن القدرة الإدارية قدرة خاصة تختلف عن القدرات الفنية.

فهي مهمة لكل من :

- الأفراد
- منظمات الأعمال.
- المنظمات الخدمية التي لا تهدف للربح.
- المنظمات الحكومية.
- المنظمات والمؤسسات الاجتماعية.
- كافة أنواع المنظمات على اختلاف أنواعها.

ولا يمكـــن لأي منظمة أن تحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بدون وجود إدارة جيدة.

مثل السيابان تفتقر إلى كثير من الموارد الطبيعية وتعاني من زيادة هائلة من البشر، ومع ذلك استطاعت بحسن الإدارة وكفاءتها أن تقوم بتدبير الموارد المادية وتحسن توظيف مواردها البشرية لتصبح من بين أفضل الدول المتقدمة في العالم، والسبب هو بوضوح إدارة جيدة ومخلصة تعمل بكفاءة وفعالية.

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على استغلال الطاقات البشرية، والمادية، في المجتمع وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، تعتبر الإدارة – أيضاً- مسؤولة عن إنجاز الأفراد والمنشآت، والدول وهي التي تحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب.

وكما يرى دراكر Darker : " أنه لا توجد دول متخلفة اقتصادياً، وإنما هناك دول متخلفة إدارياً، حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية ومن غير توافر هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية، حتى لو توافرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى".

لاشك أن الإدارة تسعى لتحقيق أهداف معينة من خلال أداء العاملين معها وأداء الإدارة هو ما تبذله من جهد لتفجير طاقات العاملين.

– وأداء العاملين هو ما يقومون به من جهد لتحقيق النتائج التي تطلبها الإدارة منهم.

– والأداء الجيد هو ما يترتب عنه نتائج محققة جيدة. وحتى تتحقق مثل هذه النتائج هناك عدة أمور متعلقة بالأداء أهمها :

1- تخصيص الموارد
2- التدريب.
3- التحفيز.
4- إعادة تصميم الوظيفة.

وإذا كان الحديث عن التنمية والإدارة في وطننا – بل وفي البلدان النامية عامة- تواجه التنمية فيها كثيراً من المشاكل الإدارية، التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة، ولهذا كانت هناك مشاكل إدارية متنوعة ومتعددة تستدعي النظر وتلقى الضوء على أهمية الإدارة في ضرورة معالجتها، فإننا هنا يمكن أن نحسم أهم هذه المشاكل على النحو التالي:

1. عدم استقرار القيادات الإدارية في مناصبها.
2. اختيار القيادات على أساس التخصص الدقيق فنياً، وليس على أساس الكفاية الإدارية.
3. التطرف في مبدأ الشك وعدم الثقة في التصرف مما يؤدي إلى الجمود.
4. اللجوء في الاختيار إلى مبدأ الثقة قبل الكفاءة.
5. ضعف نظم المعلومات ونقص البيانات، وانعكاس ذلك على اتخاذ القرارات الإدارية.
6. اتجاه المتابعة إلى مجرد التأكد من تنفيذ اللوائح والتعليمات، فتحولت بذلك الوظيفة الرقابية إلى وظيفة(بوليسية) تتصيد الأخطاء، بدلاً من اعتبارها عملية هدفها الإصلاح والتقويم.

وتتفرع المؤسسات الإعلامية لتشمل: مؤسسات صحفية، إذاعية تلفزيونية، فضائيات، وكالات أنباء، دور نشر، شركات إعلانات.

ولكنها تتفق مع أي منظمة أخرى في أنها جميعا لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية مثل الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل وان كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة.

وطبيعة الإعلام بصفة عامة تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وبين حكوماتها وهذا ينعكس بالتالي على طريقة إدارة هذه المؤسسات وتحديد أهدافها وأساليب تحقيها

ونظرا لطبيعة المهنة الإعلامية فان هذه الأهداف متحركة ومن ثم فان المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة فالتسلح بالعلم الإداري لا يستطيع ان يحل مشكلات مؤسسة صحفية تحتاج إلى مرونة في إصدار القرارات وسرعة اتخاذها والقدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية والفنية والتحريرية في مؤسسة صحفية ما.

كذلك فان المشكلات التي تواجه مدير (إذاعة أو تلفزيون)ليست مثل مشكلات مصنع إطارات أو مزرعة إذ أنها مشكلات من نوع خاص.تحتاج إلى المرونة والسرعة من قبل مدير مؤسسة إعلامية.

ومـــن ثم فـــان العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحـــسب بـــل إنهـــا علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها وتسويقها.

إن أي مؤســـسة تهـــدف إلى تحقيق أهداف معينة..ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة فان إنـــشاءها مـــن المفترض أن تسعى إلى تحقيق هدف يتلاءم مع هذه الطبيعة ومن ثم فان مؤسسة إعلامـــية تهـــدف إلى الإخبار والتوجيه والترفيه...الخ ستختلف عن مؤسسة أخرى تهدف إلى التعليم مثل الجامعة أو إنتاج الخضروات مثل المزرعة..

ان كل واحدة من هذه المؤسسات يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة ومن ثم فان شكل إدارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة.

ومهما اختلفت أشكال المؤسسات أو المنظمات فإنها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية وهي:

أهـــداف المؤسسة، كادر المؤسسة من موظفين وعمال، التمويل، المقر ومشتملا ته من آلات ومعدات، نشاط المؤسسة، الاتصال، الإدارة.

1- أهداف المؤسسة الإعلامية:

والمقـــصود بأهداف المؤسسة تلك النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بجهد أفرادها وإمكانياتها المتاحة وعلى سبيل المثال فان محطة إذاعية في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها وتهـــدف في العـــادة إلى ربـــط الإذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع يمكن أن يكون لها جملة من الأهداف التالية:

1. التحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسيا تجاه وحدة وطنية أو لتثير الجمهور ضد عدو خارجي أو لتحفز جماعة من اجل نشاط تنموي ذاتي.
2. لترشـــيد الجمهـــور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة وتعلن عن أحداث هامة تهم الجمهور.
3. لتعلـــيم الجمهـــور حيث يمكن ان تقدم برامج تعليمية غير رسمية فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة أو حقول مهارات العمل.
4. لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للاماكن السكنية والريفية المعزولة.

5. الترفية والتسلية.

كانــت تلك خمسة أهداف يمكن أن تطالب بها الإذاعة كمؤسسة إعلامية تحقيقا لصالح المجتمع.

وهذه الأهداف في حقيقة الأمر يمكن تقسيمها إلى قسمين (أهداف إستراتيجية)و(أهداف تكتيكية)

أ- أهداف إستراتيجية طويلة الأجل :

وهــي أهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فوري وعلى سبيل المثال فان هدف تغيير السلوك أو هــدف التعليم لا يمكن أن يتما من خلال إذاعة برنامج أو اثنين في الإذاعة أو التليفزيون أو نشر حلقة أو اثنتين في صحيفة..

فهو هدف استراتيجي لأنه من أهداف الإعلام طويلة الأجل والتي تتحقق مع تراكمات الرسائل الإعلامية وتكرارها.

ب-أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل :

ولتحقــيق الأهــداف الإستراتيجية يتم في العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل والتي بتواليها واستمراريتها يمكن أن تحقق الهدف الاستراتيجي.

وفي مجال الإذاعة مثلا يمكن أن تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات أهدافا آنية قصيرة الأجل وهو هدف الترفية.

وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار أهدافا إعلامية آنية إلا ان تحقيق أهداف إستراتيجية مثل تغيير السلوك أو التعليم أحوج ما تكون إلى برمجة لخطط قصيرة تتكامل محصلتها النهائية في تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي تهدف إليه تلك المؤسسات الإعلامية.

2- كادر المؤسسة من موظفين وعمال:

إن أي مؤســسة تقــوم عادة على جهد إنساني واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة في المواقع المناسبة وهكذا فان عصب أي مؤسسة يتمثل بأفرادها وهؤلاء الأفراد يختلفون

حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها والأفراد عبارة عن موظفين وعمال مهرة وعمال عاديين ويؤدي كل منهم دورا لتحقيق أهداف المؤسسة.

فمؤسسة صحفية ـ مثلا ـ لا يمكن ان تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسئولياتهم ومؤهلاتهم فنجد الكاتب والصحفي والمخرج والمحاسب والإداري والطابع والفني والرسام والموظف المكتبي والسكرتير...الخ وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي هو جريدة يومية أو مجلة أسبوعية وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن لعمل ان يخرج ناجحا مكتملا.

3- رأس المال (التمويل):

إن رأس المال جزء أساسي مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت.ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية هو أساس لبدء أي نشاط لان النشاط في طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية هي رأس مال يربح أو يخسر والمال قبل كل شي أساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة أهداف المؤسسة وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات وآلات وشراء مقر أو تأجيره.

ومهما كانت طبيعة المؤسسة فان المال أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها.

وفي الوطن العربي بصفة عامة نقف أمام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الإعلامية ومنها ما يلي:

1. الإذاعات المسموعة والمرئية يتم تمويلها كاملا من قبل أغلبية الحكومات العربية والبعض منها يستخدم الإعلانات وتسويق المواد الإعلامية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات.
2. المؤسسات الصحفية ودور النشر الخاصة والتي هي في حقيقتها ذات أهداف تجارية وتستطيع تغطية تكاليفها بالإعلانات أو بالدعم المباشر وغير المباشر من الحكومات مثلما نراه في دول الخليج.
3. المؤسسات الصحفية شبة الخاصة وهي مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استقلالها الإداري والمالي والتي تستطيع أن تغطي نفقاتها من نشاطها التجاري مثل مؤسسة الأهرام وأخبار اليوم في مصر

4. المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية وهي التي تصدر صحفا ومجلات عن مؤسسات لها علاقاتها المباشرة بوزارة الإعلام والتي تقوم بتغطية أي عجز في الميزانيات.

4- المقر ومشتملاته من آلات ومعدات :

لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو منظمة ما بدون مقر فهو المكان الذي يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم من اجل تحقيق أهدافها.

وهذا المقر يجب ان يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وان يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لانجاز نشاط المؤسسة.

فالإذاعة مثلا تحتاج إلى مقر يشتمل على الاستوديوهات وأجهزة الإرسال وآلات التسجيل والأرشيف ومكاتب الموظفين..إلى الخ....

والجريدة تحتاج إلى مقر يتسع للمحررين وأجهزة الاستقبال والبرق والوكالات وشبكة الاتصال الهاتفي والشبكة العالمية للمعلومات وآلات التصوير ومعامل الطبع والتحميض وآلات الطباعة وغيرها.

5- نشاط المؤسسة الإعلامية :

إن نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنساني سواء كان عقليا أو عضليا ويرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها ولذا فان محصلة النشاط من المنتظر ان تكون ثمرته النتائج التي تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة.

وفي المجال الإعلامي فان نشاط المؤسسة الإعلامية يختلف بالوسائل وان كان يتفق بالأهداف ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلامية تفرض شكلا مختلفة بعضها عن البعض الآخر.

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة وعن الكتاب....ومن ثم فان هذه الوسائل الإعلامية تختلف فيما بينها اختلافات في الدرجة وان اتفقت في الهدف كذلك فان هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعية أو التليفزيونية وان كانت تلتقي في الهدف.

والنـــشاط في أي مؤسسة ليس شكلا واحدا من الأعمال بحيث يؤدي كل موظف فيها واجبة حسب تخصصه مهما نظر إلى هذه الوظيفة من منظار الأهمية أو الاحترام أو عدمهما وان رؤية نشاط المؤسسة على اعتبار انه عمل تكاملي يتيح فرصة تأدية كل عامل لدورة بكفاءة مع إحساس بالمسؤولية والتقدير له.

6- الاتصال في المؤسسة الإعلامية:

المقـــصود هنا هو أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات في إطار المؤسسة سواء كانت قيادات أو وسطى أو موظفين عاديين.

والاتـــصال هـــنا يعني انتقال المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات...الخ باستخدام الرموز مثل الكلمات والصور والأشكال والرسوم...

وغيرهـــا فمــــن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية مواجهة أو بالهاتف أو بواسطة مديرين اقل رتبة.

فالاتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط إنساني وبدونه يتعذر انجاز أي عمل والاتصال بالنسبة لأي مؤسسة ذو جانبين :

1. اتصال داخلي :ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
2. اتـــصال خارجي :ويتمثل باتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات أخرى او زبائن.

وبالنـــسبة للمؤســـسات الإعلامـــية فان نشاطها الأساسي هو نشاط اتصالي ولذا فان الاتـــصال الخارجي يعتبر أساس عملها إذ أن سلعها وهي وسائل إعلامية اتصالية تتوجه أساسا لمخاطـــبة جمهورها (الزبائن) وقدرة الإدارة على الاتصال الداخلي الناجح في المؤسسة هي أولى خطوات نجاح إدارة المؤسسة الإعلامية في اتصالها الخارجي.

7- الإدارة في المؤسسة الإعلامية:

بـــالإدارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة وذلك بتوجيه كوادرها لتأدية واجباتها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل وبأقل التكاليف

ومـــن ثم فان الإدارة مسئولية مباشرة عن العناصر الستة السابقة الذكر.... فهي المسئولة عـــن وضع أهداف المؤسـسة...وعن اختيار كوادرها ممن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم....

وهي المسئولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتنميتها..

وهـــي التي تحدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وتقوم بضبطه والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل...

فالإدارة هكذا تكون عصب المؤسسة وضابطها الذي ينظم وينسق ويتابع ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة وتشتمل العملية الإدارية على :

فـــن القيادة، التخطيط، الرقابة، التنظيم،التوظيف، الاتصال، صنع القرار فن التعامل مع الآخرين.

وكلها معا إذا تم تأديتها بنجاح تتكاثف لتصنع إدارة ناجحة.

وإدارة المؤســـسات الإعلامية الناجحة لا تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية و القانونية.

وهـــذه العـوامل تؤثـر سلبا أو إيجابا على العملية الإدارية وبمقدار ما تستطيع الإدارة الـــناجحة مـــن إدراك أبعاد هذه العوامل والتعامل معها لصالح المؤسسة فإنها تهيئ ظروفا أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع وذلك من عدة جهات تتمثل في الآتي :

1. ان طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الإعلامية) ذات طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة علـــى مستوى الفرد والجماعة والمجتمع وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الإعلامية أهمية خاصة.

2. إن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في تغطيته والتعامل معه وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة.

3. إن التـــشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الإعلامـــية تتنوع على أنماط متعددة مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى أكثر من رؤيا للعملية الإدارية.

4. إن طبيعة التنافس في المؤسسات الإعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد) وإنما أيضا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر)

ومـــن ثم فان التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور شكلا ومضمونا وهذا يتطلب في اغلب الأحيان من الإدارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.

5. إن إدارة المؤســـسة الإعلامـــية تحتاج إلى وعي كامل بأهمية الإنسان والآلة والزمان والمكان في إطار التخطيط والتنفيذ حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء في سبيل تحقيق الأهداف.

6. إن طبـيعة العمل الإعلامي عمل متكامل يكون لكل فرد فيه دورة الأساسي مهما تضاءل مركـــزة الوظيفي ومن ثم فان هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكا اشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها وأنماط اتصالها وأسلوب القيادة فيها.

8- مؤثرات على إدارة المؤسسات الإعلامية:

تشتمل إدارة المؤسسات الإعلامية على جانبين متكاملين للعملية الإدارية :

أولهما : إدارة التحرير التي تهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها

ثانـــيهما : إدارة المؤســـسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط إنساني واقتصادي والتي يمكن ان تسميها بإدارة الأعمال.

وفي الأغلـــب ما يطغي لدى الناس مفهوم الإدارة بجانبها الثاني ولا يلقى الجانب الأول عـــناية مناسبة على الرغم من أن النشاط الأساسي لإدارة المؤسسات هو نشر الرسالة الإعلامية سواء كانت مكتوبة أو مرئية.

فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تتخصص فيها كذلك فان الإنتاج الرئيسي للمؤسسات الإعلامية يكمن في رسائلها الإعلامية.

وهكـــذا فـــان المؤســـسات الإعلامية تخضع ـــ في أحوال كثيرة ـــ إلى قيود وضوابط وضـــغوط تمارســـها علـــيها مؤسسات أخرى سياسية كالدولة واجتماعية كالمجتمع واقتصادية

كالشركات ويكمن السبب في وضع هذه الضغوط على إدارة المؤسسات الإعلامية لإدراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام وتأثيرها الخطير على المجتمع.

ولذا فان هناك محاولة مستمرة للسيطرة على المعلومات ونشرها في جميع المجتمعات وقد تختلف درجة السيطرة وشكلها وأسلوبها إلا أنها تلتقي جميعا على ضرورة وضع بعض القيود والضوابط وممارسة الضغوط على المؤسسات الإعلامية.

وتكاد تلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل من خلال قوانين المطبوعات واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي ومثل هذه القوانين تؤثر على إدارة المؤسسات تأثيرا مباشرا وغير مباشر فهي تؤثر على طبيعة الرسالة الإعلامية كما تؤثر على التوظيف وعلى عملية النشر ذاتها وعلى اتخاذ القرار.

و فيما يلي أبرز أشكال السيطرة والضغط التي تمارس على المؤسسات الإعلامية والتي تؤثر بالتالي على اتخاذ القرار ــ وهو عملية إدارية من الدرجة الأولى ــ سواء كان هذا القرار إدارياً بحتاً أو تحريرياً يتعلق بالرسالة الإعلامية.

وبصفة عامة فانه أبرز أشكال السيطرة على المؤسسات الإعلامية تتنوع من قيود قانونية مفروضة على المؤسسات إلى ضغوط سياسية واقتصادية واجتماعية إلى عوامل ضغط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها من حيث بنيتها التنظيمية وكوادرها وهذه الأنماط سيتم مناقشتها كما يلي :

أولا: حق الدولة في منح الترخيص وسحبة والإشراف المباشر:

تمتلك الدولة في جميع الأقطار العربية حقها في منح الترخيص وسحبة للمؤسسات الإعلامية وتشترط ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة لإصدار صحيفة أو إنشاء محطة فضائية أو مؤسسة إعلامية.

وعلى سبيل المثال ففي بعض الدول ينص القانون بشان سلطة الصحافة على ضرورة الحصول على ترخيص لإصدار الصحف يتم الحصول عليه من الجهات الرسمية.

ومن ثم فان كثيرا من القرارات التي تتخذها إدارات المؤسسات الإعلامية وخاصة ما يتعلق بالنشر تتخذ في أعين أصحابها قوة سحب الترخيص التي يمكن ان تهدد المؤسسة.

والوجه الآخر لتأثير الدولة يكمن في إشرافها المباشر وملكيتها لوسائل النشر والإعلام.

وتكاد تلتقي جميع الدول العربية في ملكيتها للإذاعة والتليفزيون ووكالات الأنباء وبعض الدول تمتلك أيضا الصحف ودور النشر والإعلان والتوزيع ومثل هذا النوع من الملكية لا يخفي تـــأثيره المباشر على إدارة تلك المؤسسات فالدولة هي التي تقوم بتعيين المديرين وهي التي تقوم بوضـــع سياســـتها الإعلامية وهي التي تحدد ميزانياتها وتؤثر الدولة على الإدارة بالضغط على الموظفين وإمكانية استمرارهم في وظائفهم.

ثانيا : السيطرة الاقتصادية من خلال الإعلان وامتلاك وسائل الإعلام :

ان مالكي وسائل الإعلام سواء كان المالك حكوميا أو قطاعا خاصا لهم تأثيرهم على ما يقـــرأه الناس وما يسمعوه أو يشاهدوه بالإضافة إلى سيطرتهم على مضمون الوسائل الإعلامية وينعكس هذا التأثير على المؤسسة الإعلامية وإدارتها من خلال عدة أشكال أهمها ما يلي :

1. يقـــرر مالك المؤسسة الإعلامية سياستها وأهدافها ويقوم بتوجيهها سواء كان هو مديرها أم لا.
2. يقـــوم مالـــك المؤسسة الإعلامية بالإشراف على تعيين الموظفين وتحديد مسئولياتهم بغض النظر عن أهليتهم لتحمل المسئولية أم لا والمقياس هو الولاء لا الكفاءة.
3. يتدخل مالك المؤسسة الإعلامية ــ حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي ــ في إصدار القرارات التي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي للمؤسسة الإعلامية.
4. يحدد مالك المؤسسة الإعلامية ميزانيتها مما يؤثر على نشاطها وفعالية إدارتها بوجهيها التحريـــري والإداري... والميزانية والعوامل الأخرى في المؤســـسة تؤثر على المؤسسة تـــأثيرا مباشـــرا من خلال عدة أوجه ومنها : فصغر حجم الميزانية يؤثر على نوعية اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المؤسسة من بين ذوي الكفاءة الأقل لان مرتباتهم اقل وكذلك نوعية المادة الصحفية وتقليل ساعات البث والإرسال في الإذاعة والتليفزيون وصفحات اقل في الجرائد والمجلات والعكس بالعكس.

ويؤثـــر الإعـــلان بـــدورة على العملية الإدارية في المؤسسة بوجهيها التحرير والإداري والإعـــلان في الإذاعـــة المرئية والمسموعة في الوطن العربي بشكل عام يمثل عائدا قليلا من البنية المالـــية للمؤســـسة الإذاعـــية ومن ثم فان تأثير المعلن عليها يكاد لا يذكر ولكن لو انتقلنا إلى

الصحافة فان الإعلان الذي يشكل جزءا أساسيا من عوائد الصحيفة يمكن ان يؤثر تأثيرا مباشرا على إدارة التحرير وعلى ميزانية الصحيفة التي تؤثر بدورها على الإدارة التنظيمية.

ثالثا : القوانين واللوائح المنظمة للإعلام:

تختلف أشكال القوانين واللوائح المنظمة للإعلام من بلد عربي إلى آخر وبينما تكاد تجمع الدول العربية على تشريع قوانين خاصة بالصحافة وان مفهومها يشمل أحيانا الإذاعة المسموعة والمرئية وجميع أشكال النشر من مسموع ومطبوع إلا ان هذه اللوائح لا تكاد تنطبق على الإذاعة والتليفزيون ووكالات الأنباء المحلية وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها.

فالقوانين المنظمة للإعلام وبخاصة قوانين الصحافة والمطبوعات تؤثر تأثيرا مباشرا من عدة أوجه على العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية وتلك القوانين تقدم أنماطا من التحكم في الإدارة من خلال :

1. وضع شروط معينة فيما يتعلق بمالك الصحيفة أو مالك القناة الفضائية وشروط خاصة فيما يتعلق برئيس التحرير أو مدير التنفيذي للقناة أو شروط الترخيص للمحرر أو الكاتب في الصحيفة.
2. تحديد محظورات النشر والتي تطالب الصحيفة والصحفيين بالالتزام في عدم التعرض لها وإلا فان ذلك سيعرضها للعقوبات.
3. تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية بشان سلطة الصحافة ولائحته التنفيذية والهياكل التنظيمية والإدارية للجمعيات العمومية ومجالس الإدارة ومجالس التحرير.

وهناك ايضا أشكال أخرى من القوانين التي تنظم نقابات الصحفيين ومواثيق الشرف التي تنظم شروط مزاولة مهنة الصحافة وآدابها ومحظوراتها..الخ

رابعا: الضغوط الاجتماعية:

إن تأثير العوامل الاجتماعية على العملية هو أكثر العوامل المؤثرة في الإدارة مراوغة إذ انه يتراوح بين قيم اجتماعية تكمن في أذهان الإعلاميين يلتزمون بها حتى وان كانوا لا يؤمنون بها إلى أنواع من الضغوط الاجتماعية المباشرة المرتبطة بطبيعة النظام ذاته الذي يقبل على سبيل

المثال منطق المجاملات والمحسوبية على حساب العمل ومثل هذا يكون واضحا في عمليات التوظيف وكذلك في عمليات النشر أيضا.

ومن الضوابط الاجتماعية أيضاً ما يمكن أن نسميه بالذوق الاجتماعي الذي يفرض على الصحفيين التزاما بهذا الذوق.. كذلك هناك ما نسميه بالتذوق الاجتماعي للرسائل الإعلامية فقطاعات من الجمهور قد تتذوق أنماطا من الرسائل الإعلامية ـ بغض النظر عن قيمتها ـ بينما لا تقبل نمطا آخر وتذوق الجمهور هو جزء من كيانهم الاجتماعي وهو ما يسمى بالثقافة الجماهيرية والإعلامي يواجه ضغطا من قبل مثل هذا التذوق.

ومن ثم فان أنماطا من الرسائل الإعلامية قد تكون ذات أهمية في بيئة اجتماعية ولا تكون كذلك في مكان آخر.

خامسا: الضغوط السياسية الخارجية:

علاوة على الضغوط السياسية التي يمكن أن تمارس من داخل الدولة على إدارة المؤسسات الإعلامية إلا انه يمكن أن تمارس أيضا على المؤسسات الإعلامية ضغوطا متنوعة من قبل دول أجنبية وفي الغالب تكون هذه الضغوط غير مباشرة وعبر وزارات الخارجية من خلال احتجاجات رسمية أو من خلال رسائل توجه إلى رئيس التحرير أو المدير التنفيذي للقناة وتنعكس الضغوط من خلال التنبيه واللوم وأحيانا تصل إلى حد إيقاف الصحفية أو القناة أو غلقها من قبل دولتها.

سادسا : جماعات الضغط المحلية:

تأخذ جماعات الضغط المحلية أشكالا متعددة منها:

منتديات فكرية، تنظيمات سياسية، جماعات دينية

وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات واحدة منها وسائل الإعلام المنافسة من خلال طرح وجهات نظرها أو من خلال ملكيتها لوسائل الإعلام.

وتستخدم أحيانا عبر الصحف (بريد القراء والصفحات المفتوحة لآراء القراء) أو عبر القنوات الفضائية من خلال (البرامج المباشرة التي تبث أو من خلال الأقراص المسجلة) أو

الاتصال بالجهات المعنية المسؤولة عن المؤسسات الإعلامية وإبلاغ شكاويها إلى المسئولين أو إلى مالكي هذه المؤسسات الإعلامية ورؤساء التحرير أو المدراء التنفيذيين للقنوات الفضائية.

وإذا امتلكت جماعات الضغط المحلية قوة اقتصادية ذات قدرة إعلانية كبيرة فان ضغطها الفكري والسياسي يمكن أن يمر عبر الإعلان ذاته

سابعا : ضغوط من داخل المؤسسة الإعلامية ذاتها

تكمن الضغوط التي تمارس على عملية الإدارة والتي يكون لها تأثيرها على طبيعة أداء العمل وعلى نوعية الرسائل الإعلامية من خلال عنصرين رئيسين هما :

1. بنية المؤسسة:

يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشري وكفاءته ومن حيث تجانس الموظفين أو عدمه ومن حيث الاتجاه السياسي وكذلك أسلوب تنظيم المؤسسة ذاته وطبيعة العلاقات التي تحكم أفراد المؤسسة وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

فعلى سبيل المثال فان الصراع داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا مباشرا على كفاءتها وعلى إدارتها، إذ ان مثل هذه المشكلات تفرض على الإدارة أعباء هي في غنى عنها وكذلك فان كفاءة الكادر توفر على الإدارة جهدا كبيرا في تنفيذ المسئوليات الملقاة على عاتقها.

ويؤثر الشكل التنظيمي وتحديد المسئوليات على نمط الإدارة في المؤسسات الإعلامية وكلما تحددت المسئوليات وكان التنظيم مراعيا انسياب العمل في المؤسسة كلما كانت نتائج الإدارة أفضل.

2. طبيعة العمل الإعلامي :

يمكن الحديث هنا عن عنصرين هامين هما :

حارس البوابة (مدير التحرير) :

حارس البوابة مصطلح إعلامي يطلق على الشخص الذي تمر من بين يديه المعلومات ويقرر ما يجب نشرة وما يجب أن يستبعد وان هاتين المهمتين لحارس البوابة تؤثران تأثيرا كبيرا على طبيعة الرسائل الإعلامية ويتضح دور حارس البوابة في التأثير على اتخاذ القرار في الصحافة وفي أقسام الأخبار في الإذاعة والتليفزيون والفضائيات.

وعلى سبيل المثال فان رؤساء الأقسام في الصحيفة يقومون بدور حارس البوابة حيث يقررون ما يمكن أن ينشر أو ما لا ينشر بحيث يقدمون لرئيس التحرير المواد المرشحة للنشر بعد أن تعبر مصفاقم الخاصة وهنا يكمن دور هام لحراس البوابة للتأثير على قرارات إدارة التحرير بشان الرسائل الإعلامية التي تصل إلى الناس وهذا يمكن أن يزداد تأثيره إذا كان حارس البوابة ذا اتجاه سياسي أو عقائدي معين إذ انه سيهمل كل ما يخالفه أو على الأقل سيعمل على التقليل من شانه بحيث ينشر في اسطر قليلة وفي زوايا مهملة في صفحات داخلية.

9- الاعتبارات المهنية :

في العمل الإعلامي هناك اعتبارات مهنية تؤثر على القرارات الإدارية من الناحتين (الإدارية ـ والتنظيمية) وإدارة التحرير هذه الاعتبارات يمكن أن تتمثل في:

1. **المساحة**: وهي بالنسبة للعمل الإعلامي تعني الفراغ المتاح لنشر رسالة إعلامية ما، حيث انه ليس بالإمكان توفير كل المساحات التي تحتاجها الرسائل الإعلامية نظرا لضخامة كميتها وتنوع أهميتها وذلك يستدعي أحيانا اختيار الأهم وتجاهل الأقل أهمية وأحيانا أخرى يستدعي اختصار الرسالة الإعلامية لتناسب المساحة المتاحة.

وهذا هو الجانب التحريري من الإدارة.. أما الجانب الإداري فهو يرتبط بقرار إداري حول زيادة عدد الصفحات أو ساعات البث إذا كانت المادة الإعلامية ذات مردود مادي أو معنوي على المؤسسة الإعلامية.

2. **التوقيت المناسب**: ونعني بذلك نشر الرسالة الإعلامية في الوقت المناسب لها وإدارة التحرير تتخذ قراراته وأمام أعينها التوقيت المناسب للرسائل الإعلامية سواء كانت مقروءة أو مرئية أو مسموعة.

3. **الوقت**: وهو هنا يعني الزمن المتاح لإذاعة رسالة إعلامية ما. وهو في الإذاعة والتليفزيون والفضائيات مثل المساحة بالنسبة للصحافة فتخصيص الوقت اللازم يعتمد على قرارات إدارة المؤسسة من حيث أهمية الرسالة الإعلامية وحجمها.. ومن جانب آخر فان تلك الأهمية قد تؤثر على قرارات مسبقة للإدارة بشان البرامج المحددة المثبتة على خريطة العمل من قبل.

4. **خدمات وكالات الأنباء** : تتعدد خدمات وكالات الأنباء من خدمات إخبارية إلى خدمات مصورة وخدمات فيلمية...الخ ويكون عامل الضغط على الإدارة الإعلامية من خلال الرسائل الإعلامية التي تستقبلها المؤسسات الإعلامية وحيث أن هذه الخدمات هي التي تقرر ما هو متاح من اختيارات أمام إدارة المؤسسة الإعلامية فيما يتعلق بالأخبار والصور..الخ إذن فهي إلى حـــد ما تقدم قيودا لما ينشر أو لا ينشر من خلال قراراتها الأولية ــ كحارس بوابة ــ بشان المواد التي ترسل إلى مشتركيها.

وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية :

أن المديـــر في مؤســـسة إعلامـــية تتنوع وظائفه لتشمل أحيانا على مسئوليات إدارية وتحريـــرية.ولذا فان تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة تحتاج إلى الاختصار في معالجتها والتوجه الشديد نحو العمل وكذلك فالاتصال الشفوي في ظروف العمل الإعلامي تمتاز بخاصية الـــسرعة والخفـــة والحـــصول على رجع الصدى وهو أفضل الوسائل الاتصالية في المؤسسات الإعلامية.

والحديث عن الوظائف التي تمارسها العناصر القيادية في إدارة المؤسسات الإعلامية سوف تعطي صورة أوضح لطبيعة عمل المديرين في تلك المؤسسات.

لذلك يعتمد نجاح المؤسسة الإعلامية على حسن تنظيم إدارتها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الـــصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة بأســـلوب أفضل وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة إعلامية وأخرى تبعا لإمكانياتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الإعلامي الذي تعمل في إطاره

وقد أصبحت المؤسسة الإعلامية تمارس نشاطات متعددة منها :

- **نشاط صحفي:** ويقوم به الكتاب والصحفيون والمراسلون والرسامون.
- **نشاط صناعي:** ويتمثل في تشغيل ماكينات الطباعة وأجهزة الجمع وماكينات التصوير والتجليد ويتولاه المهندسون والفنيون والعمال.
- **نشاط تسويقي:** ويتمثل في بيع المساحات الإعلانية وتوزيع الصحف والمجلات ويتولاه خبراء في التسويق والعلاقات العامة.

■ نشاط مالي وإداري: ويتولاه المحاسبون والإداريون.

■وهكذا نجد أن نشاط المؤسسة الإعلامية قد تنوعت وتشعبت وأصبح من الضروري أن تنظم بشكل يمكنها من انجاز مهمتها على الوجه الأكمل.

وتعـتمد المؤسـسات الإعلامية ومنها الصحفية بشكل خاص في عملها على عدد من الإدارات وهي :

1. إدارة التحرير
2. إدارة الإعلان
3. إدارة المطابع
4. إدارة التوزيع

مسئوليات رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة الإعلامية:

تقـوم مجالس إدارات المؤسسات الإعلامية بالإشراف على الجوانب الإدارية والتنظيمية ووضـع سياساتها وتصريف أمورها وأنشطتها ويختص رئيس مجلس إدارة المؤسسة الإعلامية بما يلي :

1. سلطة الإشراف على جميع أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسة.
2. يكـون له حق التفاوض باسم المؤسسة ويوكل من يراه لينوب عنه في رفع الدعوى والحضور أمام الجهات القضائية وأية جهة أخرى.
3. يختـص بالأمـور العاجلة التي تعرض علية من رئيس التحرير أو مجلس التحرير وان يصدر كافة القرارات والتنظيمات التي يراها لازمة لحسن سير العمل على أن تعرض بعد ذلك على مجلس الإدارة في أول اجتماع له
4. يكـون لرئيس مجلس الإدارة الحق في تعيين أي عدد من المستشارين لمعاونته على أن يحدد الأعمال التي تعرض عليهم لإبداء الرأي فيها
5. لرئيس المجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الاستعانة بمعلوماتهم أو بخبراتهم دون أن يكون لهم حق التصويت.

6. لــه الحق في دعوة مجلس إدارة أي شركة من الشركات التابعة للمؤسسة أو مجلس تحريـــر أي صحيفة من صحف المؤسسة للاجتماع كلما وجد ضرورة تدعو لذلك وإدراج أي مسالة في جدول تدخل في اختصاصها.
7. إعـــداد تقريـــر سنوي عن نشاط المؤسسة وأعمالها وأعمال الوحدات والشركات التابعة لها مرفقة بتقرير مراقب الحسابات.

مسئوليات رئيس التحرير :

يقف على رأس إدارة التحرير ويتولى قيادة الصحفية عبر التوجيهات اليومية التي يقدمها للعاملين معه في كافة فروع العمل والإنتاج في الصحيفة الذين يتطلب نجاحهم توافر روح الفريق المنـــسجم الـــذي يـــسهم في وصول الصحيفة إلى القارئ في الوقت المحدد وفي جعلها ترضي اهتمامات قرائها واحتياجاتهم وتطلعاتهم والثبات في وجه الصحف المنافسة والنجاح في العملية الإعلامية التي تعتبر الصحافة المكتوبة ابرز دعاماتها في عالم اليوم.

ويعتبر رئيس التحرير الدينامو الذي يحرك العمل الصحفي في الصحيفة والى جانب ذلك فهـــو مسئول عن جميع المواد التي تنشرها صحيفته سواء كانت أنباء أم تعليقات أم موضوعات فكـــرية أم تحقـــيقات وكثيرا ما ينوب رئيس التحرير عن صاحب الصحيفة في تحمل المسئولية والتبعات الخاصة بها.

ويقوم رئيس التحرير بتزويد معاونيه بالأفكار ووضعها موضع التنفيذ وعلى مسئوليته تقع مهمة تحديد سياسة الصحيفة بعد أن يكون قد سبق وتناقش فيها مع أعضاء مجلس الإدارة أو مع اللجـــنة التي تتوالى الإشراف عليها وعلية أن يشرح لمعاونيه خطوط ومبادئ هذه السياسة بحيث يستطيع الكل فهمها وقبولها.

كما تتمثل مهمته في الربط بين الأقسام الفرعية التي يتكون منها جهاز التحرير باعتباره العقل المفكر والمدبر وراء هذا الجهاز الصحفي الضخم.

مسئوليات مدير التحرير :

يعتبر مدير التحرير المسئول التنفيذي في الصحيفة اليومية وهو يشرف على تنفيذ التوجيهات الصادرة الية من رئيس التحرير بالإضافة إلى ذلك يقوم مدير التحرير بمتابعة سير العمل فيما نسميه بالمطبخ الصحفي أو (الديسك) وهو المكان الذي يجتمع فيه إنتاج كل المحررين حيث تتم مراجعته وإعداده بالشكل الملائم للنشر.

ومسئولية مدير التحرير هنا هي إقرار عملية النشر وفقا لسياسة الصحيفة وتوجيهات رئيس التحرير.

ومن مسئوليات مدير التحرير أيضا التنسيق بين جهاز التحرير وجهاز سكرتارية التحرير والمطبعة كما يتولى مدير التحرير متابعة كل هذه الأعمال باتخاذ قرارات سريعة وفورية حتى لا يتعطل العمل.

الفصل السادس

وظائف الإدارة في المؤسسة الإعلامية

تهتم الإدارة الصحفية بعدة جوانب شأنها في ذلك شأن أية مؤسسة إنتاجية يضاف إليها مـــا يستعلق بالعمـــل الصحفي بوصفه عملا فكريا، وهو ما يحدد الجانب الوظيفي للمؤسسة الصحفية التي تعد صناعة ذات رسالة اجتماعية.

جانب إنتاجي:

صـــناعة الصحافة شأنها شأن أية صناعة يحتاج قيامها إلى توافر عناصر الإنتاج الضرورية لأية صناعة أخرى (رأس المال، العنصر البشري، معدات إنتاج، عمليات إنتاج، وإدارة) ولا بد من العناية بمجموعة متغيرات حتى يستمر المشروع الصحفي لعل أبرزها:

● توافـــر قـــدرات التفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فالمؤسسات الصحفية توصـــف بالمؤســـسات المفتوحة على البيئتين الداخلية والخارجية، وأي تغير في بيئتها الداخلية ســـينعكس علـــى بيئتها الخارجية ونقيض ذلك صحيح، وإن كانت التأثيرات نسبية طبقاً لنوع المؤثرة وقوة مركز المؤسسة الصحفية الإعلامي والمالي.

● تحتاج صناعة الصحافة – خلافاً لأي منتج آخر- إلى دراسات جدوى اقتصادية وفنية وتـــسويقية مستمرة، لأن المضمون الإعلامي مرتبط بالمستهلكين وهؤلاء مرتبطون بتغير مستمر على مستوى السن والذوق والعادات القرائية... الخ. وذلك يحتاج إلى دراسات علمية مستمرة حتى لا يصاب المنتج الصحفي بالبوار (زيادة نسبة المرتجعات).

● الـــبحث عـــن التكاليف المنخفضة لأداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خـــلال خفض دورة إنتاج السلع (الوقت الجاري بين طلبات القطع الأولية "مدخلات الإنتاج" وخروج المنتج النهائي" مخرجات الإنتاج") وهذه انخفضت بفعل التطور التقني من أربعة إلى ثمانية أشهـــره ثم إلى ثلاثة أسابيع، وتحرر المشتركون من 30 % إلى 40% من أعبائهم الإدارية. كما تخفـــض الفوترة الإلكترونية 30% من تكلفة العمل المتخصص لتسجيل الفواتير. وفيما يتعلق بالوفـــرة في مجال آخر على سبيل المثال لا الحصر: كانت ترد إلى الوكالة العربية السورية للأنباء

(ســانا) حوالي 500 صورة يتم طباعتها وتحميضها على بطاقات ورقية تصل تكاليف استقبالها وطباعـتها لما يقرب من 100 ألف ليرة سورية يومياً، وبعد أن عمدت الوكالة إلى أتمتة بعض مكاتبها وأعمالهـا، تم إلغاء الورق لطباعة الصور الواردة إلى الوكالة التي أخذت تخزنها على وسـائل إلكترونية مما حقق وفراً يصل إلى 70 ألف ليرة سورية يومياً في مجال استقبال وطباعة الصور فقط.

• تحتاج صناعة الصحافة إلى كادر بشري كبير لأداء الأعمال التي تؤديها المؤسسة، وعلى نحـو خـاص لطـاقم تحريري ينتج نوعية عالية من الإنتاج الفكري، لذلك ينبغي على الإدارة الاهتمام بفاعلية الإنتاج لأنه سيؤثر على دور حياتها بوصفها مؤسسة.

• تحقـيق الأربـاح – أو على الأقل الحيلولة دون الخسارة– وربط هذه الزيادة بأجور العـاملين وأنظمة الحوافز والمكافآت والتوسع بأعمال المؤسسة الصحفية والمحاورة بما من شأنه تجاوز الأمراض الاقتصادية.

جانب اجتماعي:

توصـف صناعة الصحافة بأنها رسالة ومسؤولية اجتماعية، فهي معنية بالقيام بمسؤوليتها والالتـزام برسـالتها تجاه الرأي العام. وممارسة أدوارها الاتصالية بأخلاق مهنية (الموضوعية – الصدق – النزاهة – عدم التحيز........).

والاتـصال وسيلة وليس غاية فهو يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية ويساعد علـى التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري.

وفي التطبـيق العملـي الجانبان مرتبطان يصعب فصل أحدهما عن الآخر، والأدوار التي تـؤديها الصحافة تمهد لها الطريق للسير نحو الأفضل أو على الأقل للتأكد من أن كل شيء يتم وفقاً لما هو مخطط له. ومن المهم النظر لكفاية ومدى ملاءمة مدخلات الإنتاج لحاجات المؤسسة الـصحفية والظروف التي قادت لاختيار نوع محدد منها دون غيرها، والجهة صاحبة القرار في ذلـك، ولاسـيما العناصـر البشرية القادرة على القيام بهذه الأدوار.... فإذا افترضنا أن البعد الإنتاجي يتمثل بالمطبعة وما يسبقها من عناصر إنتاج المطبوعات، فإن البعد الاجتماعي ضروري لاستيعاب وجهات النظر كافة، طبقاً لقدرة المؤسسة المالية: وقناعة صناع القرار بذلك.......

ولمـــزيد من فهم دور الإدارة في المؤسسة الصحفية لا بد من توضيح المكونات الرئيسية للمؤســـسات بعامـــة سواء الإنتاجية أم الخدمية، ولا تختلف المؤسسات الصحفية كثيراً عن أية مؤســـسة أخـــرى باستثناء وجود إدارات مضافة إلى هيكلها التنظيمي لأداء الأعمال الصحفية والمهـــام المجاورة لها ذات الطبيعة الخاصة. وغالباً ما يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجزاء متداخلة تربطها علاقات وظيفية متبادلة لإنجاز مهام وأنشطة مشتركة، ووظائف تحقيق في نهاية سياسات المؤسسة وأهدافها.

والشكل التالي يوضح أهم مرافق المؤسسات عموماً.

شكل رقم (1)

أبرز مرافق المؤسسات عموماً

إدارة المؤسسة

إدارة الأفراد

إدارة الإنتاج

إدارة المبيعات والتوزيع

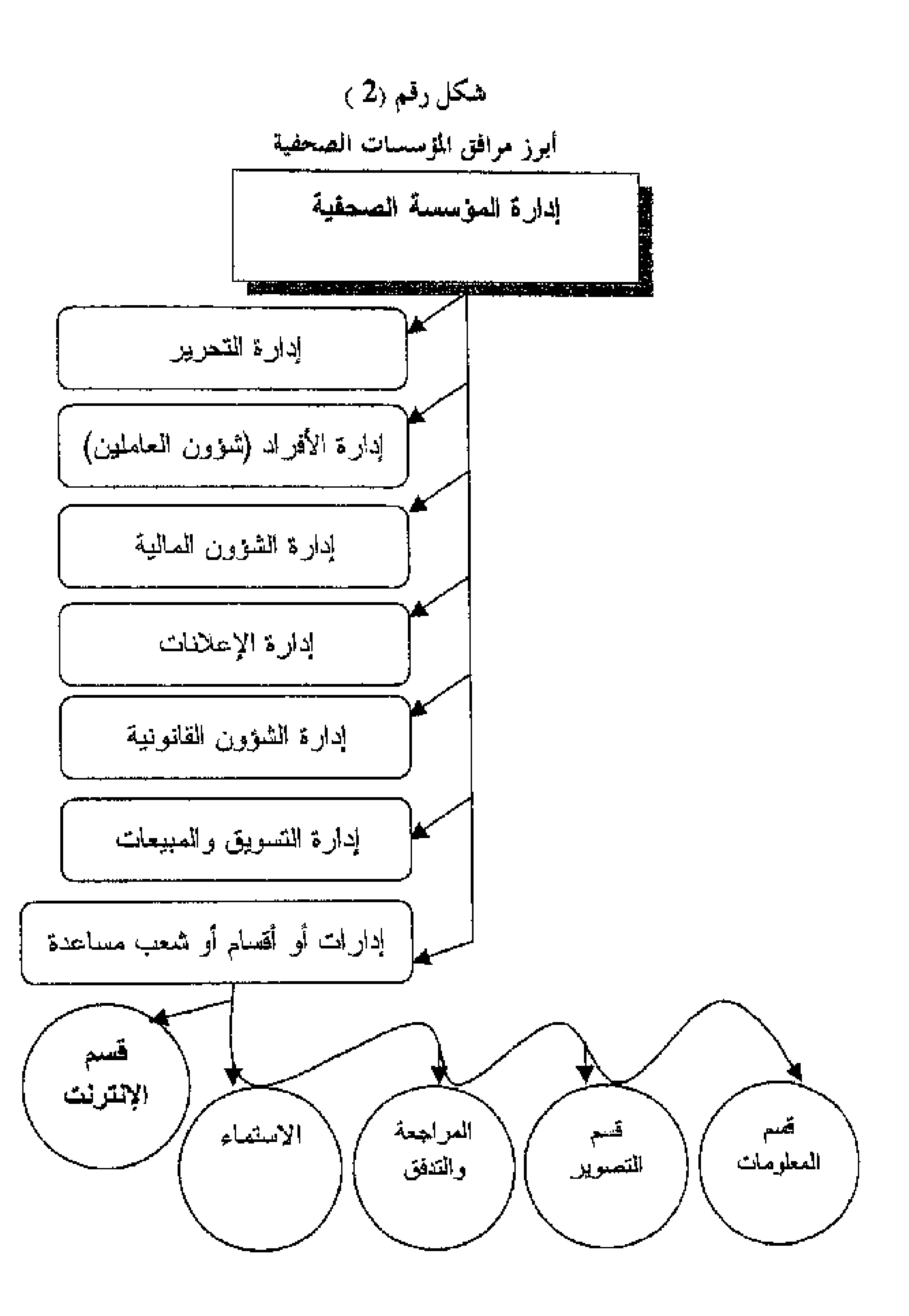
إدارة بحوث التسويق

الإدارة المالية والمحاسبية

إدارات ملحقة أخرى طبقاً لحجم المؤسسة وتنوع

شكل رقم (2)

أبرز مرافق المؤسسات الصحفية



أدى تنامـــي المؤســـسات الصحفية إلى إعادة النظرة في وظائف إداراتها بوصفها ضرورة عـــصرية ملحة، ولم يكن التطور في رأس المال الصحف وتعدد الأنشطة الصحفية، هو العنصر الـــذي جعـــل وظـــيفة مدير الصحفية ضرورة عصرية، إنما طبيعة العمل الصحفي وخصائصه، واختلاف ملامح صناعة الصحافة المعاصرة عن صناعة الصحافة من قبل التي تحتاج إلى اليوم إلى اســـتثمارات ضخمة وما تشهده الصحف من منافسة حادة متعددة الأوجه سواء من الصحف الأخرى أم وسائل الإعلام الأخرى، وتوسع المنشآت الصحفية في نوعية إنتاجها الإعلامي وغير الإعلامـــي كمـــا ونوعاً، ولا يغيب عن الأذهان تعدد أشكال المخاطرة في صناعة الصحافة إذا أضـــفنا إلى العوامل السابقة أن المشروع الصحفي مشروع اقتصادي يسعى إلى الربح (أو على الأقل يحاول تفادي الخسارة وهو يجد ذاته ربحاً من نوع آخر كتسيير حركة الأموال، وتوظيف عاملين......) وبنفس الوقت يؤدي دوراً اجتماعاً ورسالة ثقافية في المجتمع الذي تصدر فيه ومن أجله الصحفية.

كل هذه العوامل جعلت من الإدارة الصحفية ضرورة عصرية لتحقيق المعادلة الصعبة في العمل الصحفي بوصفه مشروع مشروع ذو طبيعة مزدوجة اقتصادية واجتماعية بنفس الوقت، تسعى خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهداف مرسومة يفرضها الواقع المجتمعي والمرحلة التاريخية من مـــراحل تطوره، لذلك تحدد مهام الإدارة بشكل أو بأخر الأهداف التي ترسمها المؤسسة لنفسها وتنقـــسم على الأعم إلى أهداف مستمرة (استراتيجية) تعبر عن إطار عريض يوضح السياسات التي تتبعها مؤسسة ما لتحقيق مهامها بعيدة الأجل، وأهدافاً مرحلية (تكتيكية) توضع من خلالها الخطـــط لأوقـــات زمنية محدودة أو لمواجهة أزمات طارئة. وأبرز وظائف الإدارة في المؤسسة الـــصحفية الـــبحث والتخطـــيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات والرقابة والتوجيه والتقويم والتوثيق. وهي وظائف مناطة بالإدارات على اختلاف مستوياتها العليا والمتوسطة والدنيا ولكن بنـــسب متبايـــنة. وينقـــسم الإداريون في عموم المؤسسات لثلاث مجموعات لكل منها مهامه ومسوولياتة:

1) **القـــياديون:** هم الإداريون الذين يتسلمون الوظائف العليا في المؤسسة وبالتالي هم مخولون وضع خطط المؤسسة، ورسم سياستها ومتابعة أعمالها على اختلاف أنواعها.

2) **التنفيذيون**: هم الإداريون المختصون بتنفيذ الأعمال التي تعكس خطط وبرامج المؤسسة التي يضعها القياديون، والإشراف على سير العمل واتخاذ القرارات التنفيذية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاية ممكنة.

3) **الاستشاريون**: هم المختصون ببعض القضايا وتلجأ إلهم الإدارة العليا عند وضع خطط المؤسسة تجنباً للأخذ برأي غير سليم من الناحية الإدارية او التشريعية أو الفنية، وقد يكون عملهم دائماً في المؤسسة أو تستعين بهم المؤسسة في بعض الأحيان، سواء كانوا أشخاصاً أم مكاتب أو مؤسسات أم هيئات عامة أو خاصة (كالقوانين – المهندسين – الماليين – ....).

ولكل من هذه المجموعات دوره في أداء الوظائف الإدارية وبنسب متفاوتة فمساهمة الإدارة التنفيذية في بعض وظائف الإدارة أقل من مساهمة الإدارة العليا وأبرز وظائف الإدارة في المؤسسة الصحفية:

البحث والتخطيط في المؤسسة الصحفية:

يقصد بالبحث النظر في الواقع الحالي والآفاق المستقبلية للمؤسسة الصحفية لوضع الخطط الآنية وبعيدة المدى (التكتيكية والإستراتيجية). والتخطيط هو وضع الإطار العام وطرق العمل وآليات تنفيذه بما يحقق أهداف المؤسسة الصحفية. أو إقرار

ما يجب عمله؟ وكيف؟ ومن يقوم بذلك؟ أو تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مستقبلاً ووضع برامج التنفيذ الخاصة بها مسبقاً، بتحديد الطرق والوسائل والإجراءات التي يجب إتباعها إلى تحقيق هذه الأهداف ضمن إطار زمني وبيئي مدروس.

ويشكل التخطيط الضوابط المنطقية التي تحول دون تحول عمل المؤسسة لعمل ارتجالي، فمن المهم بادئ ذي بدء معرفة ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال مدة زمنية محددة، حتى تتمكن الإدارات الأخرى من توجيه أنشطتها لتحقيق الأهداف الموضوعية. فأنشطة الناس والمنظمات هادفة لتحقيق غايات مدروسة بعناية مسبقاً وذلك بتشخيص الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ووضع الإجراءات المرشدة إلى تنفيذها. والتخطيط مهمة أساسية من مهام

الإدارة العليا، ويربط بعض الباحثين بين التخطيط واتخاذ القرار لأن من يخطط يتخذ ضمناً قراراً بذلك.

أولاً: يحتاج المخططون إلى وقت أطول الانجاز مهام التخطيط فهو يحد بشكل أو بآخر عمليات الإنتاج " آليات التنفيذ" ومخرجات العملية الإنتاجية، كما يحتاج إلى وقت وتفكير عميق ونوع من التفرغ وهو أمر غالباً غير متاح لرجال الإدارة العليا المثقلين بالرد على الهواتف، والاجتماعات العامة والخاصة – على الأقل في النظم التقليدية – فما العمل لتفريغ رجال الإدارة لأداء هذه المهمة؟. لنفرض أن أحد المديرين يريد الإطلاع على ملف (س) فما الذي سيفعله؟. ربما سيقوم بكل أو بعض الإجراءات التالية (إن كان الملف محفوظاً في قسم معلومات الصحفية أو أي قسم آخر):

1- الاتصال بالسكرتيرة من خلال محطة الاتصال الداخلي (الإنتركم) أو الهاتف، واستدعاؤها أو طلب الملف مباشرة، إن لم يكن الملف ذا طبيعة خاصة وإلا سيضطر لاستعمال جرس أو منبه استدعاء السكرتارية، وبعد حضورها يطلب منها الملف المذكور.

2- ستتصل السكرتيرة بقسم المعلومات أو القسم الموجودة به الملف المذكور أو تطلبه رسمياً باسم المدير المذكور.

3- على الفور تبدأ عملية البحث عن الملف وربما تستغرق هذه العملية القليل من الوقت إن كان نظام الحفظ دقيقاً في المؤسسة. ومهارات العاملين في الحفظ واهتمامهم بالأمر.... وسيادة الفوضى تضيع الكثير من الوقت في البحث عن ملف في مكانه أو ورقة لم تحسن تصنيفها في مكان أو ملف، إن لم يكن الملف معاير لمدير آخر.

4- يكلف رئيس قسم المعلومات أو قسم المحفوظات أحد العاملين بإيصال الملف المذكور إلى السكرتيرة التي تدخله بدورها إلى المدير، وقد يحتاج الملف إلى استشارة قانونية أو مالية أو غيرها.... مما يضطره لإرسال الملف مرة أخرى إلى جهة الاستشارة..... وبوجود نظام آلي متبع بالمؤسسة ستتغير الدور المستندية وتتجاوز الروتين الممل: سيدير المدير مفتاح حاسبه ويطلب الملف مباشرة من قاعدة البيانات المحفوظ بها –وإن كان غيره من المديرين يطلع على نفس الملف– وإن كان يحتاج إلى مراجعة قانونية أو مالية يحيلها مباشرة إلى جهة الاختصاص من خلال البريد الإلكتروني ويطلب منها المراجعة وإبداء الرأي والإعادة، وإن لم يكن المسؤول

المالي أو القانوني المختص بالاستشارة على رأس عمله أو في مكتبه، فبمجرد فتحه لحاسبه ينبهه إلى وجود بريد (من الممكن تحديد نوعية البريد بعاجل / عاجل جداً/ سري/ سري للغاية) يعاد الملـــف إلى المدير عبر شبكة داخلية في المؤسسة، وهذه الدورة المستندية توفر الكثير من الوقت وتتيح للمديرين الفرص السانحة للتفرغ أكثر لأعمال التخطيط، وهذا المثال البسيط ينطبق على كل مراسلات المؤسسة التي تمر عبر الشبكة بعيداً على الأيدي البشرية، وبعضها يكون معوقاً من معـــوقات الإنجاز السريع في العمل. وهو ما يندرج تحت مفهوم إدارة الوقت الذي يشمل إدارة الأفـــراد والطـــرق والآلات والأدوات المكتبية للحصول على أفضل النتائج بأعلى كفاية وبأقل جهـــد وأقـــصر وقت ممكن، بالإضافة إلى الأنشطة المساعدة التي تتعلق بأعمال البريد الصادر والوارد وحفظ الملفات وتلقي وإرسال المكالمات الهاتفية وتحرير المذكرات.

ثانياً: لا بد م إتاحة كل الخيارات أمام صناع القرار في المؤسسة، وهو ما يحتاج إلى توفير البـــيانات الضرورية بسرعة كبيرة وإتاحتها أمام المدرين ليتمكنوا من الاصطفاء بين العديد من الخيارات الممكنة.

ثالثاً: المساعدة في رسم الخطط الفرعية وقد يكون مضاهاة خطة بأخرى سابقة، أو تجربة بديلة لم يتم تطبيقها بالاستفادة مما هو في قواعد البيانات.

رابعاً: اختبار البدائل لوضع الخطط النهائية وتتعدد طرق تقويم البدائل وأبسطها عرضها على المختصين لإبداء الرأي، أو تشكيل ورشة عمل للتقويم أو الاستعانة بدور الخبرة المتخصصة وفي رأيي أفضل هذه الطرق التقويم من خلال محك حقيقي بتجريب الخطط على عينات مصغرة (بعض الأقسام، بعض العاملين،.......الخ).

خامساً: تعديل الخطط بسرعة تبعاً للأحوال المتغيرة إذ ظهرت معطيات جديدة تسهم في تـــصويب الخطـــط الموضـــوعة، والحقيقة أن الإعلام بحكم ارتباطه بمتغيرات عديدة (اجتماعية وسياســـية واقتـــصادية؛ داخلية وإقليمية ودولية،.........الخ.) هو عرضه للكثير من الأحوال الطارئة، وعلى الإدارة أن توافق أوضاع المؤسسة الصحفية لاستيعاب المتغيرات الجديدة.

سادساً: الاستفادة من الطاقات التي تنتجها الحاسبات في الحصول على عدد متزايد من المتغيرات وفق رياضي وإحصائي وعن طريق مراجعة ما تم تخزينه على مدى عقود طويلة (ربما لا يعرفها المديرون الحاليون.......) توليها الحاسبات اهتمامها.

سابعاً: تحديد نوع المعلومات سواء بأهميتها أم بسريتها فعلى سبيل المثال: بعض الملفات لا ترغب الإدارة في إتاحتها للجميع وتتاح فقط لبعض الإدارات والإدارة العليا، هذه الملفات يمكن أن تشفر فلا يستطيع غير من يعرف مفاتيح فك الشيفرة الإطلاع عليها.

ثامناً: إعداد الإحصاءات الدورية وتنجزها الحاسبات بسهولة ويسر وإتاحتها أمام عناصر التخطيط للبناء عليها.

تاسعاً: اتخاذ القرار من خلال توافر معلومات دقيقة عن كل ما أنجز وما لم ينجز الأمر الذي يساعد متخذي القرار في اختيار ما هو مناسب في الوقت المناسب.

عاشراً: معالجة الانحرافات بسرعة أكبر إذا كانت المعلومات تصل إلى الإدارة العليا آنياً وبشفافية لتتم عملية الرقابة بإحكام، وإذا كانت الإدارة تبالي بكبح أي انحرافات آنيا منعاً لاستفحالها.

أحد عشر: زيادة تفرغ المديرين للأعمال الإدارية مع زيادة قدراتهم على اتخاذ القرار بإحكام ودقة وسرعة وباتجاه المستقبل. وإتاحة الفرصة أمامهم لتقدير جهودهم وتقييم نتائجها. وترتبط اهتمامهم على اتخاذ القرارات.

اثنا عشر: بتحول الإدارة إلى نظم تراسل البيانات الآلي تتحول القيادة في الإدارة إلى عملية مشاركة جماعية واسعة تذوب فيها فوارق المستويات والتخصصات.

بمعنى أنه تصبح الإدارة نظاماً مفتوحاً ينعكس على كل المؤسسة بالنفع، على سبيل المثال: قد يكون لدى أحد العاملين الذين يعملون في أحد الأقسام بعض المقترحات لتطوير قسم آخر يكمل عمله ويتعذر إيصال أفكاره للإدارة العليا لأسباب معينة، يمكنه إرسال أفكاره من خلال البريد الإلكتروني إلى الإدارة العليا أو طرحها للمناقشة على موقع المؤسسة وربما يجد من يشاركه أفكاره أو يطورها، وربما يأخذ الأمر منحى آخر أن كان النظام الإداري مصمماً آلياً ويضع المديرون جداول أعمالهم على الحاسوب (إذا كانت جداول الأعمال متاحة) يمكن للعاملين الإطلاع عليها ويعرفون من دون عناء كبير الأوقات التي يمكنهم فيها مقابلة مدير معين، وهذه الخاصية أيضاً تفيد الإدارات على اختلاف مستوياتها في تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية أو الاستثنائية فلا داعي لسؤال كل الأعضاء عن أوقات فراغهم، بل من خلال جداول أعمالهم يمكن تحديد الموعد المناسب للجميع بشكل نصف آلي للإطلاع على مهامهم المجدولة أو آلياً

باختيار الموعد المناسب وسيقترح الحاسب مواعيد عدة تعرض على الأعضاء إن كان موعد الاجتماع المقترح يحتاج إلى تحضير من نوع معين.

أهمية التخطيط في المؤسسة الصحفية:

للتخطيط أهمية مثلى في حياة المؤسسة الصحفية لعدة أسباب أبرزها:

• يسعى التخطيط إلى النهوض بأعمال المؤسسة فهو يركز على البعد المستقبلي في دور حياتها، فالمخططون يرسمون خططهم للمستقبل، ولكن ليس بمعزل عن تجارب الماضي ومعطيات الحاضر لمواجهة التطورات الممكنة والمحتملة والطارئة.

• يعكس التخطيط أهداف المؤسسة: بصورة لا تقبل اللبس أو الغموض، حتى يتمكن العاملون في المؤسسة من فهمها وتنفيذها، على ألا تؤدي إلى تكبيل أداء المنفذين، وهو ما يبرز عند غموض أو قبولها أكثر من تفسير.

• يسعى المخططون إلى توثيق الخطط مع موارد المؤسسة المتنوعة والمتعاملين معها، بمعنى أخر ترجمة أهداف المؤسسة بطريقة يستطيع تلبيتها العاملون في المؤسسة (مدخلات الإنتاج) وتلبي في نفس الوقت احتياجات حقيقية للمستفيدين من خدمات المؤسسة.

• يقوم التخطيط على دراسة الجهود الممكنة لإنجاز العمل، وتوفير الطاقات وتسخيرها لأعمال ذات جدوى ومردود مجدي للمؤسسة، بما يلغي الأعمال العشوائية.

• يعمل التخطيط على تحقيق الوفرة في عناصر الإنتاج (الوقت – المال – الجهد – المواد الخام – الإدارة والعمليات – والمعدات –.....الخ.) لأداء المؤسسة الصحفية أعمالها على أكمل وجه. وبما يؤدي للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

• يبين التخطيط من خلال الدراسة مستلزمات الإنتاج الحالية والمستقبلية، في الظروف المعتادة والطارئة وبالتالي تستعد المؤسسة لمواجهة الأزمات الناشئة غير المحتملة مستقبلاً.

• التخطيط الجيد يساعد على تنفيذ بقية مهام الإدارة كالتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات والرقابة والتوجيه والتقويم، بأقصر الطرق وأقل التكاليف والجهود المبذولة بما يعود على المؤسسة بالنفع.

• ينبغي أن تكون الأهداف المخطط لها قابلة للقياس ولا سيما الكمي، لتحييد الرؤية الذاتية في عمليات التقييم، وبما يمهد الطريق أمام المراجعة العلمية وتصحيح الخطط بما يتوافق ومتطلبات الواقع وما هو ممكن.

ويشمل التخطيط في المؤسسة الصحفية ما يلي:

• العمل على تحقيق وظائف الصحفية ومن هذه الوظائف:

1) قيام الصحفية بدورها الإعلامي من خلال إخبار القرار بموضوعية عما يحدث في المجتمع العالم.

2) التعليق على الأنباء ووضع الأخبار في إطارها الكلي والمجتمعي بما يحقق التنمية في إطار رؤية واضحة.

3) المساهمة في عرض السلع والخدمات حتى يستطيع أصحاب السلع والخدمات المعدة للبيع الإعلان (الجانب الإعلاني في عمل الإعلام) وفي حال رفض الصحف تقديم خدمة إعلانية، ينبغي ألا تعرض كلياً عن تعريف القراء بالسلع الجديدة، أو الفوائد الجديدة لسلع قديمة تم تطويرها، بمعنى الدخول في شراكة مع المنتجين لتوعية المواطنين بالأنفع وبما يسهم في دعم الإنتاج الوطني.

4) المساهمة أو القيام بحملات للمشروعات المرغوب فيها اجتماعياً فالصحف جزء من كيان اجتماعي تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تعيش به من خلال الأدوار التي تضطلع بها، كرعاية مشروعات فنية – دعم ذوي الاحتياجات الخاصة – المشاركة في حملات توعية لقوانين جديدة – دعم حملات التشجير..............الخ.

5) منح القراء قدرا من الترفيه والمتعة هي وظيفة إعلامية تضطلع بها الصحف، لذلك يندر أن تجد صحيفة تخلو من صفحة الأحجيات وأبراج الطالع وصفحات الترفيه (الأخبار الطريفة والمسلية.......).

6) السعي إلى تحسين حياة القراء من خلال البحث عن فرص أفضل لاستثمار المتاح وخلق فرص أخرى تسهم في النهوض بالحياة الاجتماعية: وهو ما يجعل الصحف تمارس نقد الأخطاء وفضح الانحرافات في أي مستوى كانت رغبة في تجاوزها لتأثيرها السلبي إن وجدت في مستوى حياة الأفراد.

7) تنـــشيط فرص الحوار والاندماج الاجتماعي وتعميق فرص التواصل الفكري في كل القـــضايا المطـــروحة، فالصحافة جزء من منظومة إعلامية ينبغي أن تعمل معا، حتى تستطيع المشاركة في بناء أولويات لحوار الاجتماعي.

• تحديـــد حاجات المؤسسة من مدخلات إنتاج كما ونوعاً للوصول إلى مستويات أداء مرتفعة، وتتمكن من القيام بوظائفها على أكمل وجه.

• تحليل الوظائف وتوصيفها وتحديد واجبات كل وظيفة ومسؤولياتها ومواصفات من يقـــوم بهـــا، حتى يسهل تدفق العمل وتستكمل حلقاته، وأي خلل في هذا التوصيف قد يترتب عليه تعطل العمل برمته بما ينعكس على حياة المؤسسة وفرص بقائها في المستقبل.

• وضع نظام للتعيين في المراكز الوظيفية على اختلافها، تلافياً للأمراض الإدارية وتضييقاً في فـــرص ظهور المحسوبيات والانتهازيين والمتسلقين، وبما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء من خـــلال تحقيق العدالة المؤسسية والرضا والرضا الوظيفي، تتحول معه المؤسسة إلى نظام تسوده القيم المؤسسية.

• وضع نظام مقنن للأجور والحوافز والعلاوات والترقية، وأساليب رعاية العاملين صحيا واجتماعيا وسلامة مهنية.

• وضـــع خطـــط التدريب الحالي والمستقبلي، وتحديد أمكنه التدريب ومنهم المتدربين والمدربين وبرامج التدريب.........ما يخدم في المقام الأول أهداف المؤسسة ويفي بأعمالها على نحو أمثل، ومن الممكن تصور انعكاسات المحسوبيات في اختيار المتدربين (الإيفاد الخارجي) على مستوى أداء أصحاب الحق في الإيفاد وعلى أدائهم المهني.

• تصميم نظم تقويم أداء العاملين، وهي خطوة تغيب عن كثير من المؤسسات ولعلها من أهـــم خطـــوات الإدارة: وغالباً ما يتم التقويم بطريقة كيفية وتحكمه نزعات شخصية، وعلى المؤســـسة تحديد كيفية التقويم وتوقيته ونتائجه وربطه بالحوافز والدرجة الوظيفية والمسؤوليات المستقبلية.

• تقديم خدمات للعاملين (سكن – رحلات – رعاية اجتماعية وصحية.......) واحدة مـــن طريق تنمية ولاء العاملين لمؤسستهم وتحفزهم على بذل ما بوسعهم لتقديم العمل وتحسين مركز المؤسسة الصحفية في المجتمع.

• وضع نظم للتحفيز (المادي والمعنوي) وتقنينها بما يخدم أهداف المؤسسة الصحفية على أن تذهب المحفزات إلى من يستحقها بالفعل في إطار نظام واضح لدى العاملين.

• عدم الإبطاء بإصدار القرارات لبث الشعور لدى العاملين بأن الإدارة تعمل بأداء مرتفع الوثيرة، وسينعكس ذلك على وتيرة عمل العاملين في المؤسسة.

التنظيم في المؤسسة الصحفية:

يعني التنظيم تقسيم العمل بين مجموعات كل منها في إدارة أو قسم أو شعبة حيث توزع الأعمـــال على الأفراد وتحدد واجباتهم ومسؤولياتهم ونطاق ممارسة كل منها وتنسي جهودهم بآلـــيات اتـــصال مقننة، لضمان تدفق العمل طبقاً للخطة المرسومة التي تسعى لتحقيق أهداف المؤســـسة بفاعلية. بمعنى آخر التنسيق بين الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة للمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرسومة. فالتنظيم امتداد طبيعي للتخطيط ويهتم بتجميع الأنشطة المزمع القيام بها في وظائــف تحـــدد خلالها المسؤوليات والواجبات والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة. وللتنظـــيم في المؤســـسة الـــصحفية بعدين أولهما مرتبطة بالرسالة الإعلامية وثانيهما فالشؤون الإدارية.

ويـــسعى التنظـــيم إلى إقامـــة علاقات العامة فعالة بين أفراد المؤسسة من خلال ترتيب الوظائـــف وتحديد السلطات الممنوحة لكل منها، وتوضيح المسؤوليات التي يضطلع بها كل من أفـــراد " أقـــسام" التنظـــيم وجعلهم يعلمون كشخص واحد (تجميع أوجه النشاط أو الجهود الجماعية) بما يكفل الوصول إلى الأهداف بأقل جهد وتفقات وأسرع وقت ممكن.

وينعكس التنظيم مباشرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لذلك يعد فهم التنظيم في أية مؤســـسة مدخلاً إلى وضع هيكلها التنظيمي الذي يعبر عن آليات تدفق العمل ومستويات اتخاذ القرار فيها، كما يعبر عن تحليل الوظائف والواجبات المسندة إلى الأفراد أو الأقسام التي يعملون فها.

الهـــيكل التنظيمـــي للمؤسسة الصحفية كيان متكامل يتكو من أجزاء وعناصر متداخلة تقسوم بيـــنها علاقات تبادلية، بغية إنجاز النشاط وتأدية الوظائف التي تحقق في النهاية أهداف المؤسسة.

ويقسم التنظيم الإداري عموماً على ثلاثة أنواع رئيسية:

1) **التنظـــيم المركـــزي أو الهرمي**: تتدرج فيه السلطة من قمة الهرم إلى قاعدته، لذلك غالباً ما تكون آليات اتخاذ القرار في مثل هذا التنظيم مركزية.

2) **التنظــيم الوظيفـــي**: تمنح فيه بعض السلطات طبقاً لمستويات العمل أو الخدمات الخاصــة، بحــيث يكون لكل وظيفة سلطتها النهائية الخاصة بها، بمعنى الدمج بين مركزية اتخاذ القـــرار ومنح الفروع صلاحيات خاصة بإنجاز العمل، ويلائم المؤسسات الكبيرة ذات الفروع العديــدة والمنتشرة في أمكنة متباينة حيث يكون لكل فرع عمل خاصة به للقائمين وصلاحية اتخاذ قرارات تكفل سير العمل على أكمل وجه.

3) **المــزج بــين النظامين السابقين (الهرمي/ الوظيفي)**: تكون فيه الرقابة متدرجة من أســفل إلى أعلـــى، بحيث يكون لكل مستوى إداري سلطة نهائية، كان يرأس الأقسام مديرون يكونون مسؤولين بدورهم أمام مديرين أعلى، وبنفس الوقت لكل مدير مسؤولية وسلطة داخل قـــسمه، وهـــذا النوع من التنظيم هو الأنسب للصحف لأنه يتيح الرقابة على الأقسام وبنفس الوقت يسمح بحرية العمل داخل كل قسم.

وينبغـــي التنبــيه على أهمية دور الإدارة التي لا تنحصر في وضع خطط وهياكل تنظيمية شكلية، بل في خلق مناخ تنظيمي يشجع الجهود التعاونية بين العاملين، فالتنظيم إذن يوفر مناخ عمل في المقام الأول وآليات لتدفقه على نحو أمثل.

تسهيل مهمة التنظيم في المؤســسة الصحفية في حالات من أبرزها:

● عــندما تكون أهداف المؤسسة واضحة لا تنطوي على لبس أو غموض، بحيث نرى بوضوح ما ننوي القيام به، وكلما كانت الأهداف أكثر وضوحاً كانت الجهود التنظيمية أكثر تركيزا وفعالية.

● عندما اتخاذ قرارات مدروسة، وبجدولة تهتم بالبدء بالأهم فالمهم وتعلل اتخاذ القرار.

● عـــندما يكون حجم العمل المطلوب إنجازه يمكن تحقيقه بالمدخلات المتاحة أي وضع أهداف قابلة للتحقيق في ضوء المتاح والممكن.

• عند وضع الأشخاص المناسبين في الأمكنة التي تلائم قدراتهم (وضع الإنسان الملائم في المكان الملائم) شريطة توافر الرغبة في زيادة فرص الأداء، وغالباً ما يعبر عن هذه القاعدة رياضياً بأن الأداء يساوي القدرة مضروباً بالرغبة.

• عـــندما تكون المسؤوليات وبالتالي الصلاحية الممنوحة محددة مسبقاً، ويعرف العاملون في المؤســـسة واجباتهم وحدود صلاحياتهم، على ألا تكون مقيدة لأعمال من يودون الابتكار والتجديد.

• عـــندما يـــتم تحديد السلطات المشرفة بدقة وحصرياً في جهة واحدة، فتعدد جهات الإشـــراف تـــسمح للفوضى بالتغلغل في مرافق المؤسسي، نتيجة تنوع المطالب ووجهات النظر فيقترب من العشوائية.

• عـــندما تطبيق آليات الرقابة والتقويم بفاعلية: وبعيداً عن الأهواء الذاتية، في هذه الحالة ينبغي تصميم نظم رقابية وتقويمية قابلة للقياس الكمي.

• عـــندما يكون هيكل المؤسسة التنظيمي يسمح بالتغيير لأسباب موجبة، بمعنى ينبغي أن تكـــون إمكانية تغيير هيكل المؤسسة متاحة بيد الأدارات على اختلافها وفي حدود الصلاحيات الممنوحة لكل منها، حتى لا تصاب المؤسسة بالجمود نتيجة صعوبات في تغيير الهياكل التنظيمية.

• عندما تحقيق مبادئ التنظيم الرسمي: وحدة القيادة – نطاق الإشراف – تسلسل القيادة – الأدوار التنظيمـــية للمـــستويات الإداريـــة – التخصص التنسيق الجيد – توازن السلطات والمسؤوليات – السماح بتفويض السلطة – تحديد المسؤوليات بوضوح – مرونة التنظيم.

يشمل التنظيم المؤسسة الصحفية ما يلي:

• تحديـــد المهام المكلف بها كل فرد من أفراد المؤسسة ولا سيما الجهاز التحريري الذي يعد عمله عصب العملية الإعلامية في المؤسسة الصحفية.

• ترتيب المهام بالتتابع بما يضمن الإنجاز بتدفق مرن، أي تنتهي خطوة من خطوات العمل في نفس الوقت الذي تبدأ معه الخطوة التالية وهكذا، ويعمل كل نظام فرعي بتوافق مع الأنظمة الأخرى بما يحقق بالمحصلة أهداف النظام الكلي.

• إســـناد المهام إلى وظائف، أي ينبغي أن يكون لكل وظيفة عمل تقوم به، وتبرز أهمية هـــذه النقطة عند إحداث الوظائف وينبغي أن توصف بدقة حتى لا تتداخل أعمال وظيفة مع مهام وظيفة أخرى.

• تحديـــد كيفـــية تنسيق العمل والتحكم في تدفقه وفق نظام متفق عليه مسبقاً، وتغيير شخص أو غيابه لن يؤثر على اتجاه سير العمل وبالتالي إنجازه.

• وضع الأجزاء في كل متكامل أو هيكل تنظيمي، صحيح أن كل قسم يعمل على نحو منفصل زمانياً أو مكانياً ولكنه يعمل في إطار كلي مخطط له.

القيادة والتوجيه ونظم اتخاذ القرار في المؤسسة الصحفية:

قد لا يتطابق دور المدير مع دور القائد فلكل منهما خصائصه النفسية والمعرفية والمهارية، وتعني القيادة توجيه الأفراد والإشراف عليهم من خلال دراسة حالاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة فـــرص انسجامهم وتحفيزهم لتكوين فريق عمل متكامل. ويقسم القادة إلى رسميين وهم الذين يـــتولون مناصـــب قيادية فعلية في المؤسسة، وغير رسميين وهم الذين يمثلون قيادات الجماعات والرأي وأصحاب النفوذ والتأثير بالآخرين ممن يعملون في المؤسسة.

واتخـــاذ القـــرار عملية منظمة في التفكير بحل المشكلات أو الوصول إلى هدف ينتهي باختـــيار أحـــد البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة أو بلوغ هدف معين وتشمل (التمويل والشراء والصيانة، والأفراد وبحوث التطوير والعلاقات العامة)، وأسلوب القيادة يعكس نظم اتخاذ القرار (تـــسلطي "أو توقراطي" — ديمقراطي أو اتخاذ القرار بالمشاركة — غير الموجه أو الفوضوي — الخليط الذي يجمع بين أكثر من نمط وطبيعة القرار هي التي تحدد طريقة اتخاذه وتطبيقه).

صفات القائد الإداري في المؤسسة الإعلامية:

قام كلا من " داني كوكس" و" جون هوفر" بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المؤسسات الإعلامية واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

1) صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:

يحـــدث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخـــصية) والأخـــرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

2) **النشاط العالي:**

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

3) **الإنجاز:**

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقاً ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

4) **امتلاك الشجاعة:**

فهناك فرق في الطريق التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الهدف بسلام.

5) **العمل بدافع الإبداع:**

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

6) **العمل الجاد بتعاون والتزام:**

فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتعاون وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7) **تحديد الأهداف:**

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8) استمرار الحماس:

إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدة علـــى الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بن تلك الصفات.

9) امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10) مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وصـــحياً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملاً لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

اختيار القادة الإداريين للمؤسسات الإعلامية:

تفـــشل الكـــثير مـــن المؤسسات الإعلامية في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشـــحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالباً ما يؤاخذ أشخاص واعدين جداً بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى الكفاءة المراكز العالية.

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولاً: تقـــدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.

- الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج.
- أن تكـون التقاريـر الـتي كتـبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية م الانحرافات.
- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً.
- أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
- أن يكون الاختيار النهائي مبنياً على نتائج التدريب.
- توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

ثانياً: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

ثالثاً: أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال سنة أشهر عن طريق:

- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.
- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثـر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:

أ) **حجم المؤسسة الإعلامية ونوعها**، فحجم المؤسسة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

2) **موقـع المؤسسة الإعلامية**: فوجود المؤسسة مثلا في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

3) **نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد:** فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة.

4) **نـوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم،** أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعونه.

5) **المناخ المناسب لظهور القائد** والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله، فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ غير الديمقراطي الذي يعتمد على التمسك بالرأي الواحد فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلاً في الخفاء.

6) **الـوقت المناسـب:** فكمـا أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضاً.

7) **مقـدار الوقت المتاح:** يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قـد لا تـتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

في حين التوجه يعبر عن الاتصال بالمديرين بمرؤوسهم وإرشادهم إلى كيفية أداء الأعمال المكلفـين بهـا، بضرب الأمثلة والشرح والالتزام بمفاهيم القيادة، فالتوجيه نشاط رئيسي للقائد الإداري، وغالباً ما يقوم المديرون بقيادة وتوجيه الآخرين والتأثير فيهم ودفعهم إلى أداء واجباهم بفعالية، من خلال مجموعة إجراءات أبرزها:

1- **الدافعيـة وتحفيز الأفراد:** الإنجاز أعمالهم ورفع وتيرة الأداء والتغلب على مؤشرات الاستياء وعدم الرضا الوظيفي للأفراد في أداء أعمالهم واستثارتهم لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات لإنجاز العمل المكلفين به، وهو ما يحتاج إلى نظام اتصالي فعال في المؤسسة لربط العاملين بأهـداف المؤسـسة المرحلية والإستراتيجية، على اختلاف وتنوع النظام الاتصالي الذي ترتئيه الإدارة المختصة (إذاعة المحلية- مطبوعات متنوعة- اجتماعات- حوارات فردية....).

ويقوم نظام التحفيز في المؤسسات على العديد من المبادئ المهمة:

1. خلق جو من الثقة والاتصال بين العاملين والإدارة بحيث يكون مفتوحاً باتجاهين يعبر من خلاله كلا الطرفين عن آرائه بحرية وشفافية، ليندفعوا إلى العمل كفريق، وعلى الإدارة أن تستجيب بإيجابية لاقتراحات العاملين.
2. توفير الأمان لكل العاملين في المؤسسة.
3. تـــوفير فـــرص متساوية للتوظيف والترقية الوظيفية خلال اللجوء إلى حكم معايير الأداء.
4. مكافئة العمال على حسب أدائهم.
5. تـــوفير بيـــئة عمل نظيفة وآمنة من خلال تقديم خدمات صحية ومهنية مناسبة، بما يحافظ على سلامة العاملين ويحقق رفاهيتهم.
6. الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب وبرامج التنمية.

2- القيادة : وتشمل كل المستويات الإدارية وتحقق نجاحاً في حالات منها:

• تفهـــم الأهـــداف العامـــة للدولة والأهداف الخاصة التي تؤديها أو ينبغي أن تؤديها المؤسسة الصحفية وغالباً ما تكون أهداف المؤسسة جزءاً من أهداف الدولة.

• الإيمـــان بأهداف المؤسسة ليستطيع القائد إقناع الآخرين بها(حتى تقنع الآخرين ينبغي أن نكون مقتنعين بما نقول).

• عـــندما يكـــون أفق التطوير أمام قادة المؤسسة مفتوحاً وهو ما يطلق علية القيادة إلى الأمام، وبما يشجع على الإبداع والتحديث المستمر وتجاوز العقبات التي تقف في طريق النهوض بالمؤسسة إلى الأمام.

• الـــسمات الشخصية للقادة كنفاذ البصيرة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتصرف بحكمة دون تجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم أو التعدي على صلاحيات الآخرين، والقدرة على مواجهة الظروف الطارئة ووضع الحلول للمشكلات الناشئة...

• مراعاة الاعتبارات الإنسانية للمرؤوسين وتحقيق مبادئ المساواة والعدالة في الامتيازات التي يحصلون عليها أو الجزاءات المدفعة بحقهم.

• أساس التوجيه الاستخدام الكفيء لوسائل الاتصال، فليست كل وسائل الاتصال على قـــدر مـــتماثل من الكفاية، وليست كل المضامين (القرارات) على نفس القدر من الشيوع أو

الأهمية..فكل وسيلة لها خصائصها وحدودها ولكل قرار قنواته الاتصالية التي تلائمه، وإدراك الإدراك لذلك يحسن من كفاية قنوات الاتصال وينهض بأسلوب القيادة.

● مدى تعاون المرؤوسين مع القرارات الصادرة، التي ينبغي أن تخدم في المقام الأول التطوير الإداري في المؤسسة، من دون تعاون الجميع ينخفض مستوى الإنجاز.

● عند اختيار الأسلوب الأكثر ملاءمة والوقت المناسب للتنفيذ، كثير من القرارات يحقق فشلاً ذريعاً نتيجة سوء اختيار وقت وأسلوب التنفيذ.

● عند الاستخدام الفعال والمثمر لمهارات التحليل والتقييم والمفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضلها والعمل بمقتضاه. ومن أهداف التحليل تحديد المشكلات التي تقف في طريق أهداف الأداء المرغوب وتنمية فهمها، ويعد التحليل جوهر عملية اتخاذ القرارات ولا سيما العملية أو المدروسة منها، وتتعلق هذه العملية بجملة عناصر من أبرزها:

- الحصول على المعلومات:يجب أن تتمكن المجموعة التي تقوم بعملية التحليل من الحصول على كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومنسقة ومبوبة حتى يسهل فحصها واستخدامها.
- حرية سريان المعلومات: التي يمنع تداولها وأقصى الحدود.
- تقييم البدائل:يحتاج التحليل إلى وضع معايير لتقييم البدائل المختلفة ووزن فعاليتها النسبية وهذا لا يأتي من دون حساب دقيق للمنفعة والتكلفة بما يحدد مميزات وعيوب كل بديل.
- تقديم خيارات عديدة وحلول للمشاكل:بحيث يمكن الاصطفاء بين أفضل المتاح بما يتوافق مع ظروف المؤسسة من ناحية، ومسألة الخيار نفسه من ناحية أخرى مكلف أم غير مكلف ؟ ممكن أم لا؟. ما هي النتائج المترتبة على التنفيذ ؟

وغالباً ما يمر التحليل بخمس خطوات:

1- تحديد المشكلات.
2- وصف المشكلات.
3- تصنيف المشكلات وترتيبها.
4- التحليل.

5- اختيار الحل الممكن.

تشمل القيادة ونظم اتخاذ القرار في المؤسسة الصحفية ما يلي:

- توجيه الأفراد(لإنجاز أعمالهم وفقاً للتخطيط والتنظيم المعمول به في المؤسسة بما يحقق أهدافها من دون أية مشكلات.
- مواجهة المشكلات التي تعترض التنفيذ عند ظهورها بضمن تدفق العمل وفق الخطة المرسومة.
- اتخاذ قرارات مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وكل قرار على مستوى فرعي يصب في المحصلة في مجال القرار الكلي للمؤسسة ويحقق أهدافها.

الرقابة في المؤسسة الإعلامية (الصحفية):

هي عملية رصد ومتابعة مستويات إنجاز الأعمال على اختلاف أنواعها، وبيان ما تم عملية وما لم يتم؟ وبأية نسبة؟ ولماذا لم ينجز العمل في ضوء خطط المؤسسة والمعايير الموضوعة مسبقاً؟ وكشف أية انحرافات حاصلة في الوقت الملائم؟ والعمل على تلافيها ووضع برامج وقائية للحيلولة دون تكرارها مرة أخرى.

بمعنى آخر مطابقة التنفيذ مع الخطط والقرارات الصادرة، حيث يقوم المديرون بمراقبة نشاطات الآخرين للتأكد من أن كل شيء يسير في الطريق الصحيح كما هو مخطط له، وإلا فإنهم سيتخذون إجراءات تصحيح المسار وتعيد الأمور إلى نصابها الصحيح. وتتخذ الرقابة عدة أشكال منها الرقابة السابقة وغالباً ما تتركز على مدخلات العملية الإنتاجية أو الخدمية، والرقابة الجارية وتتركز على العمليات الإنتاجية أو تأدية الخدمات، والرقابة اللاحقة وتهتم بمخرجات الإنتاج أو الخدمات من حيث الكم والنوع، وتقييم هذه النتائج في ضوء الأهداف والغايات التي خططت لها المؤسسة، وكل أشكال الرقابة السابقة تتم في نفس الوقت خلال دوران العمل وفي كل أقسام المؤسسة بما يحقق مفهوم الرقابة الشاملة.

وتشمل الرقابة في المؤسسة ما يلي:

1- القياس الدوري للأداء: للعاملين والآلات في المؤسسة وأي انخفاض في مستوى الأداء يعبر عن خلل حاصل- إن لم يكن ذلك ضمن خطة موضوعة- يحتاج إلى معالجة فورية.

2- مقارنـــة الأداء: تقييم مرافق المؤسسة من خلال قياس أداء كل منها، لمعرفة أسباب نجاح بعضها وفشل بعضها الآخر في تحقيق نفس المستوى من الإنجاز.

3- التحلـــيل الاقتصادي للمؤسسة: لمعرفة مركزها المالي الماضي والحالي ودراسة فرص نجاحها في المستقبل.

4- قـــياس كفايـــة مرافق المؤسسة: ومخرجاتها من خلال هذه النتائج يمكن الحكم على كفاءة المديرين في حسن أو سوء إدارة الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة.

5- دراســـة تسويق المؤسسة: بدءاً من إجراء الدراسات وانتهاء بأرقام التوزيع والتأكد من أن كل الأعمال تعود لمصلحة المؤسسة.

6- الرقابة على الأموال والمواد والمعدات الموجودة في المؤسسة.

7- رقابـــة الجـــودة تتركز على المضمون المقدم للقراء وعلى نوعية الصحيفة كطباعة وإخراج وتوزيع.

8- الرقابة على الوقت والمعدات والعاملين مما يكفل استثمار وقت العمل لإنجازه بطريقة مثلى.

9- رقابة أية انحرافات تظهر خلال التنفيذ والسعي إلى وضع حلول ملائمة لها والحيلولة دون ظهورها مرة أخرى.

10- التفتـــيش الـــدوري والمفاجئ على المخازن ودفاتر الحسابات..... هو شكل من أشـــكال الرقابة: لمتابعة الإهمال والتسيب وسوء النية وتوقيع جزاءات على المسيئين أو إحالتهم على القضاء.

التقويم في المؤسسة الصحفية:

هـــو معـــرفة مدى أداء كل عنصر من عناصر الإنتاج، أو عملية بحث قيمة النتائج التي توصلت إليها المؤسسة في ضوء أهدافها وخططها، والحكم على ما تم عمله. وهو عملية دورية تختلف دوريتها طبقاً لظروف عمل المؤسسة وطبيعة إنتاجها.

يمـــارس التقويم من خلال جمع المعلومات عن الإنجاز الفعلي للعاملين، خلال مدة زمنية معيـــنة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة مسبقاً، وهي فاعلية تتصل باستخدام مهارات مختلفة من المديرين لتطوير أداء الأفراد العاملين معه ويمر التقويم في ثلاث خطوات:

1- تحديـــد معدل معياري للأداء: يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف أو مجمـــوعة موظفين في قسم معين، ولذلك ينبغي تحديد هذا المعيار قبل التقويم على أن يكون معلوماً ويعرفه العاملون مسبقاً، وينبغي أيضاً أن تكون أهداف هذا المقياس واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي.

2- قياس الأداء الفعلي: تتطلب هذه المرحلة جمع معلومات دقيقة ومفصلة عن معدلات الأداء الفعلية تغطي مرحلة التقويم.

3- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء، وتحديد حجم الانحراف عن المعدل وأهميته وأسبابه وسبل معالجته.

يقسم التقويم إلى ثلاثة أشكال هي:

1. **تقـــويم قبلي (سابق)**: وهو اختبار أنشطة الإدارة قبل الشروع بالتنفيذ، والتأكد من أن كل خطوة موضوعة تؤدي دوراً محدداً وعلى أكمل وجه.

2. **تقـــويم جاري (مرحلي)**: يجري هذا التقويم خلال مدة تنفيذ أية خطة إدارية للتأكد مـــن فعالية الأداء في تحقيق الأهداف المرسومة له، والوقوف على الاختلافات بين ما خطط له والإنجـــاز الفعلي، وهذا النوع من التقويم يمكننا من إحداث تعديلات على الخطة الموضوعة إن ظهرت خلال مدة التنفيذ بعض المفاجآت غير المتوقعة وبالتالي يجنبنا النتائج غير السارة.

3. **تقـــويم بعـــدي (لاحق أو نهائي)**: ينظر في هذا التقويم إلى البرنامج بصورة شاملة ويستعرض مزاياه وعيوبه ونقاط قوته وضعفه وبالتالي يحدد نتائج الخطط بأنواعها.

ثمة معايير لقياس الأداء منها ما هو كمي ومنها هو كيفي تأخذ بها الكثير من المؤسسات من أبرزها:

1- معايير كمية تتعلق بكمية الإنتاج.

2- معايير كيفية (نوعية) تتعلق بنوعية الأداء وجودته.

3- معـــايير الـــتكلفة بالـــنفقات والمصروفات: وحساب معدلات المناقصات الناجحة. وصافي الربح وصافي المبيعات، وصافي المبيعات إلى المخزون، والديون الحالية، ومعدل مـــصاريف المؤســـسة أو المصاريف الإضافية، ومعدلات البيع والتسويق، ومعدلات

التوزيع الخارجي، ومصاريف الإدارة والإشراف، ورواتب العمال ومكافآقم، وأعداد المشتركين والمعلنين والأرباح الإعلانية والأعمال المتصلة بأنشطة المؤسسة الصحفية. وثمة أسباب لحساب التكلفة أبرزها:

- إظهار تكلفة كل نشاط داخل المؤسسة وذلك لتسهيل التخطيط.
- تسهيل حساب تكلفة المنتج لاستخدامها في تقييم المخزون.
- توضيح نسبة الأرباح في كل الإنتاج.
- توضيح ربحية كل قسم على حدة أو كل منتج أو عملية للمساعدة على التخطيط السليم للعمليات لتحقيق أفضل ربحية.
- المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير عن طريق الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة وتفيد هذه الخاصة في تحديد أسعار الإعلانات، على أساس أن سعر الصحفية لا يتغير إلا كل مدة طويلة من الزمن.
- تجنب الهالك عن طريق استخدام أنظمة تخزين عالية الكفاية.
- التحكم وضبط الرواتب وتسليمها في مواعيدها وبدقة عالية.
- توفير المعلومات التي يعتمد عليها المتعاقدون.
- ضمان العمليات الأكثر كفاية والاستخدام المؤثر للخامات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع المستويات المقترحة والمحددة مسبقاً.
- بناء أنظمة حسابات تكاليف ثابتة تستخدم في عمليات المقارنة.
- التحكم عن طريق تحديد التكاليف وفقاً للمسؤوليات الممنوحة لكل مركز.
- المساعدة على اتخاذ القرارات عن طريق توفير قاعدة لتقييم الظروف المختلفة.
- تبسيط إجراءات تنفيذ المهام المكلف بأدائها الأفراد.
- اختصار الوقت اللازم لأداء المهام بالطرق اليدوية.
- الدقة في إجراءات العمل ومعدلات الخطأ في كثير من العمليات تغلق إلى الصفر مع ثبات معدل الخطأ البشري.
- قلة عدد العاملين اللازمين لإنجاز مهام الإدارية.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

o خفض تكاليف المكاتب الإدارية (الورق والأقلام.....).

4- معايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين.

5- معايير الالتزام بالخطط الموضوعة.

6- معـــايير القـــيم المعـــنوية وتتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص العاملين وولائهم للمؤسسة ومستوى روحهم المعنوية.

الفصل السابع

إعداد الموازنة التخطيطية وأنظمة الرقابة في المؤسسة الإعلامية

ويعد Solomin, 1968 DE Gazenx أول من استخدم مصطلح الموازنة، حيث خصص فضلاً كاملاً عن الموازنات في كتابه الذي أصدره عام 1825، والذي وصف فيه الموازنات بأنها جداول تبين احتياجات المؤسسة من الموارد وتوقيتات تدفق هذه الموارد.

ويمكن تلخيص المراحل التي مرت بها الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة على النحو التالي:

المرحلة الأولى: كانت فيها الموازنة عبارة عن جداول لتجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.

المرحلة الثانية: طورت فيها الموازنة بحيث أصبحت تتضمن جدولاً لتوقيت تنفيذ البرامج.

المرحلة الثالثة: وهي التي أصبحت فيها الموازنات تستخدم مع التكاليف المعيارية.

المرحلة الرابعة: وهي التي أصبحت فيها الموازنات تستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري والرقابة والتنسيق بين أنشطة المنشأة المختلفة، وهي مظهر من مظاهر نجاح المؤسسات في الوقت الحاضر.

1- مفهوم الموازنة :

يرتبط بالمفهوم العلمي للإدارة وتعد من أهم الوسائل الضرورية لممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة وتشكل أحد أركان المحاسبة الإدارية الرئيسية:

- ميزانيات تقديرية- موازنات تقديرية- موازنات تخطيطية- موازنات رقابية- الرقابة بواسطة الموازنات التقديرية.
- التقدير: يشكل أحد أدوات التخطيط وهو عملية توقع لما يحدث في المستقبل.

- التخطيط: البحث عن السبل والبدائل الكفيلة بالتأثير في الأحداث المستقبلية ووضعها في فهرسة المشروع.

وهناك تعاريف متعددة للموازنات، يركز كل تعريف منها على ناحية معينة تختلف باختلاف الكاتب واتجاهاته الفكرية والعلمية، وتدور معظم هذه التعاريف حول التخطيط والرقابة واتخاذ الإجراءات المصححة.

ومن أهم بعض هذه التعاريف هي:

1-**الموازنة التخطيطية**: هي عبارة عن خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب بتنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم.

2-**الموازنة التخطيطية**: هي تعبير نقدي وكمي عن الخطة الشاملة والمتسقة لأعمال المنشأة.

3-**الموازنة التخطيطية**: هي أسلوب بمقتضاه يتم وضع تقديرات كمية وقيميه لبرامج وأنشطة المشروع لفترة مستقبلية وترتبط بها المسؤولون والمنفذون على ضوء الخطة العامة للدولة حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الصحيحة ومعالجة الانحرافات.

4-**الموازنة التخطيطية**: هي مجموعة منسقة من التقديرات التي تهدف إلى وضع الإمكانيات والوسائل في خدمة الأهداف المنشودة ووضع برامج عمل كمية وقيمية وزمنية.

5-أما نحن نعرف الموازنة بأنها مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط قصير الأجل، ونظاماً للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة، وما يرتبط بذلك من اعتبار- بمفردها أو مع غيرها- معياراً لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولين عن التنفيذ، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمسالة المحاسبية وتقييم الأداء.

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الموازنة التخطيطية ما يلي:

1-اعتماد الموازنة على التقدير ليس بمجرد توقعات بل نتائج محتملة معتمدة على أسس علمية وميدانية خبرة المسؤولية - قدرة استقرار أساليب علمية وإحصائية واقتصادية.

2-ارتباط الموازنة بفترة مستقبلية محددة: سنة أو أكثر توضع.

3- شمـــول المـــوازنة لأوجـــه النشاط كافة في المشروع: تعبر عن خطة شاملة بأكمله للمشروع.

4- تترجم الموازنات سياسات وأهداف المشروع إلى أرقام: كميات عينية- مبالغ نقدية.

5- الموازنة أداة للتخطيط والرقابة: بواسطة المقارنات- أداة عن أدوات الإدارة.

6- المـــوازنة التخطيطـــية وســيلة لتحديد المسؤوليات في المشروع: توزيع على مراكز المسؤولية التزام الأطراف بتحقيق الهداف المرسومة.

2- أنواع الموازنات التخطيطية:

يمكن تقسيم الموازنات التخطيطية إلى الأقسام الآتية:

1. **مـــن حـــيث وحـــد القـــياس المستخدمة في التعبير عن تقديرات الموازنة:** تقسم الموازنات إلى موازنات عينية، ومالية، ونقدية. والموازنات العينية تشمل تقديرات لأوجه النشاط المـــستقبلة في شـــكل كميات (للسلع أو الخدمات)، كما تتضمن تقديرات القوة العاملة. أما الموازنة المالية فهي التي تستخدم فيها الوحدة النقدية للقياس بحيث تمثل التقديرات قيماً مالية على أساس نظام مالي ومحاسبي محدد، وترتكز التقديرات المالية فيها على مبدأ الاستحقاق. أما الموازنة الـــنقدية فهـــي موازنة مالية تتبع المبدأ النقدي. أي تتضمن المقبوضات والمدفوعات والأرصدة النقدية.

2. **من حيث إمكانية تغيير الموازنة لمقابلة التغيرات في حجم النشاط:** تقسم الموازنات إلى موازنات ثابتة وموازنات مرنة. والموازنة الثابتة موازنة تعد مرة واحدة في السنة، على أساس حجم نشاط معين.أما الموازنة المرنة فهي في حقيقتها عدة موازنات مؤسسة على حجوم نشاط مختلفة، وهي مصممة بحيث يمكن تعديل بيانات الموازنة طبقاً للتغير في حجم النشاط.

3. **مـــن حيث مدة الموازنة:** تقسم الموازنات إلى موازنة طويلة احل وموازنات قصيرة الأجـــل. والموازنات طويلة الأجل تغطي عادة مدة أطول من سنة مالية وغالباً ما تزيد المدة عن ثلاث سنوات. أما الموازنات قصيرة الأجل فتغطي سنة مالية واحدة على الأقل، إذ تقسم الموازنة السنوية إلى موازنات ربع سنوية، ثم موازنات شهرية، وربما لفترات أقصر. وإذا كانت الموازنات طـــويلة الأجـــل تخـــص مشروعات استثمارية أو رأسمالية فإنه يشار إليها عادة باسم الموازنات

الـرأسمالية أو الاسـتثمارية، ويشار إلى الموازنات قصيرة الأجل الموازنات الجارية أو موازنات التشغيل.

3- أهداف الموازنات التخطيطية:

1- أداة للتخطـيط: تحديد واختيار البدائل المتاحة وتعد وسيلة لترجمة أهداف المشروع وخططـه إلى مجمـوعة من البيانات الكمية والمالية المنسقة والمبوبة في قوائم.إذ تعد الموازنة بمثابة خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب في تنفيذها وقد وصفهاDavison,1968بأنها تمثل القنطرة بين التخطيط والتنفيذ، لأنها تعبر مالي يظهر بالتفصيل تطلعات المنشأة إلى المستقبل وأين ترغب أن تكون، وتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة، فضلاً عن كونها تعد الأساس الذي في ضوءه يتم إصدار التوجيهات للعاملين لتحقيق الأهداف.

2- أداة للتنسيق: تنسيق الأعمال بين أقسام المشروع المختلفة بشكل يؤدي على تحقيق الأهداف العامة للمشروع؛ توحيد جهد العاملين وتنسيق بين الأفراد والأقسام حتى يكون هناك توافق كامل من حيث التوقيت والتنظيم وإظهار مواطن الضعف والقوة بين الأقسام.

3- أداة للـرقابة: فالمـوازنات التخطيطية أداة فعالة في يد الإدارة لرفع كفاءة وظيفة الرقابة، حيث تؤدي الدور التالي:

أ- تمـثل تقديـرات الموازنة معياراً وأهدافاً رقمية عملية لمختلف الوحدات والأقسام الإدارية، مما يدفع المسؤولين بها إلى تحسين وسائل التنفيذ لتحقيق المستوى المطلوب في الموازنة.

ب- يـسمح نظام الموازنات التخطيطية بتحديد انحرافات التنفيذ الفعلي عن تقديرات الموازنة، وتحليل هذه الانحرافات حسب أسبابها مما يحقق عدة أغراض:

الأول: محاسـبة المسوولين عن الانحرافات، وبمجرد أن يعرف كل شخص في الإدارة أنه سيحاسـب علـى الانحرافات فإن ذلك يؤدي إلى مراعاة تجنب الانحراف قبل وقوعه.

الثاني: تصميم نظام فعال للحوافز لرفع كفاءة التشغيل.

الثالث: اتخاذ القرارات لتصحيح أخطاء التنفيذ،أو لتلافي عوامل عدم الكفاية في وقت مبكر، والحيلولة دون تكرار الانحرافات من شهر لآخر.

الرابع: تحديد أسباب الانحرافات الناتجة عن عوامل لا تخضع لتحكم الإدارة، ومراجعة الموازنات للمدة الباقية(من العام) لإدخال التغييرات الناتجة عن هذه العوامل، مما يزيد من واقعية الموازنات وفاعلية عملية الرقابة.

4- **يساعد نظام الموازنات التخطيطية على تطبيق مبدأ "الإدارة بالاستثناء"** الذي يقوم على التركيز على المشاكل الجوهرية، وإعطاءها الأولوية المناسبة في الحل مما يتمشى مع أولويات الأهداف وأهميتها النسبية.

4. قواعد إعداد الموازنات التخطيطية والرقابة على تنفيذها:

لكي تحقق الموازنات أهدافها التي وجدت من أجلها، فإنها لابدّ أن يستند إعدادها على مجموعة من الأسس العلمية هي:

1- **مبدأ تحديد الأهداف** : تعارض الأهداف وتوحيدها- المالية- الإنتاج.

2- **مبدأ الشمول**: شمول الموازنة لأقسام المشروع كافة لما فيه تحقيق الأهداف العامة يستلزم وجود تنسيق كامل بين الأقسام والإدارات كافة.

3- **مبدأ المرونة**: قابلية للتلاؤم والتكيف مع الظروف المستجدة لا تعد غاية بل وسيلة.

4- **مبدأ الواقعية والاستخدام المثل للإمكانات المتاحة**: رسم الهداف التي يطمح المشروع لتحقيقها وضع تقديرات قابلة للتحقيق وتكون أداة تشجيع ومدعاة للثقة والتفاؤل لتحقيق كفاءة اقتصادية امثل ولا تعجز وتثبيط.

5- **مبدأ الربط بين الموازنة ومراكز المسؤولية**: مراكز التكلفة ومراكز المسؤولية في المشروع.

6- **مبدأ الاقتناع والمشاركة وتوفير الحوافز**: تعاون كامل- إيمان بالهداف ومشاركة المشاريع- الشعور بالمسؤولية- وضع نظام حوافز.

5-إجراءات إعداد الموازنة التخطيطية:

يتم إعداد الموازنات تبعاً للخطوات التالية:

1- تحديد واعتماد الهدف الذي ترغب المنشأة في تحقيقه.

2- تقوم لجنة الموازنة بتجميع المعلومات اللازمة لإعداد الموازنة وهي:

أ- كميات وأنواع المنتجات المراد تسويقها للزبائن.

ب- كميات وأنواع الإنتاج الذي تلبي احتياجات السوق.

ت- كميات وأنواع المواد الأولية اللازمة لإنتاج وحدة المنتج من كل نوع من أنواع المنتجات.

ث- العمليات الإنتاجية التي تمر عليها وحدة المنتج من كل نوع من أنواع المنتجات والوقت اللازم لتصنيعها في كل مرحلة أو عملية حسب نوع العامل ودرجة مهارته.

ج- سعر شراء الوحدة من كل نوع من المواد الولية.

ح- المخزون من الإنتاج التام وغير التام ومواد الخام.

خ- معدل أجر الساعة حسب نوع العامل ودرجة مهارته.

3- تقوم لجنة الموازنة الفرعية في كل قسم أو مركز مسؤولية بإعداد موازنة القسم أو المراكز في ضوء الهدف المعتمد والمحدد له وإرسالها إلى لجنة الموازنة المركزية.

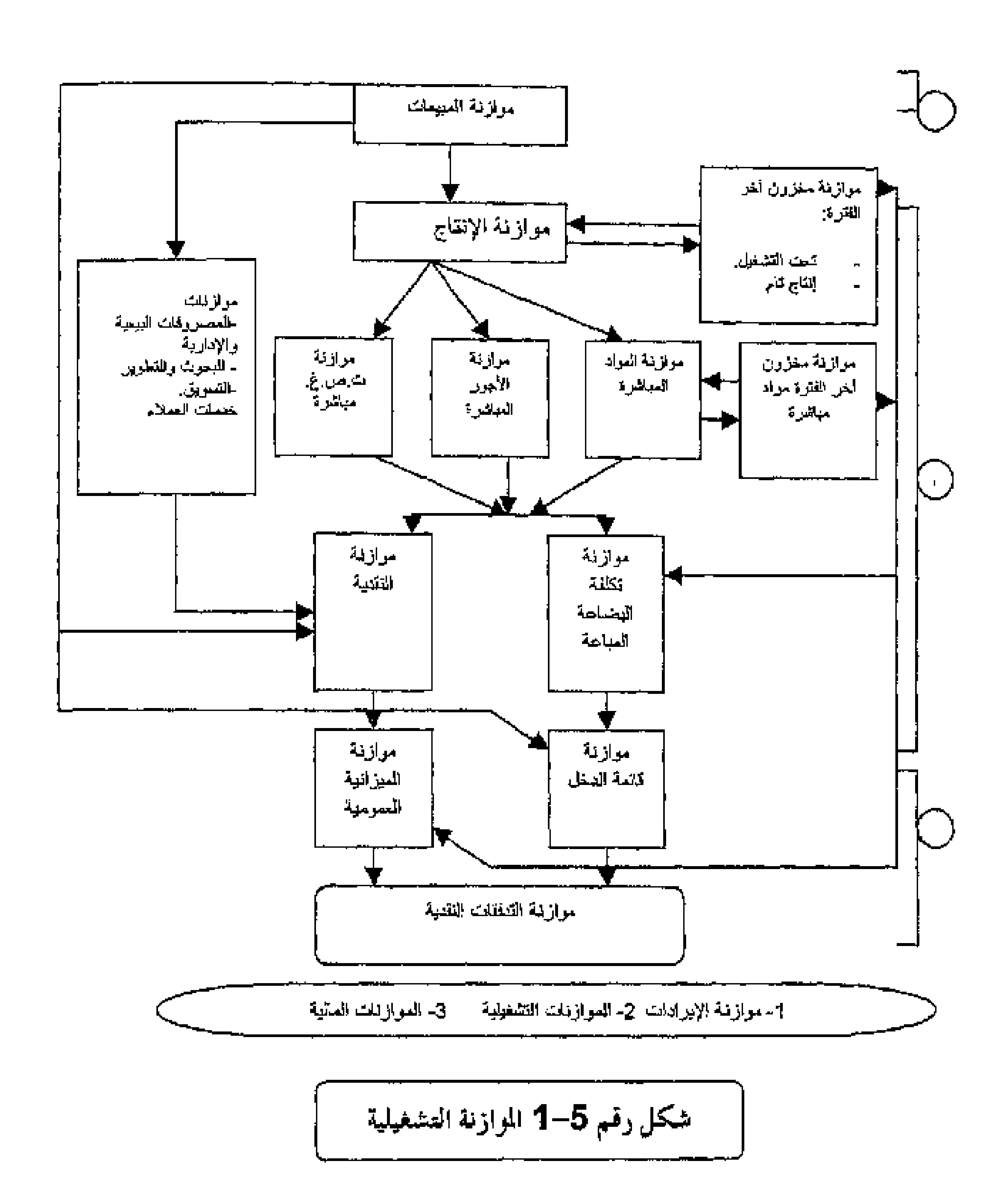
4- تقوم لجنة الموازنة المركزية بمراجعة الموازنات الفرعية التي تلقتها من إدارات الأقسام المختلفة طبقاً للخطو الثالثة وذلك في ضوء المعلومات التي قامت بتجميعها في الخطو الثانية، كما تقوم بالتنسيق بين تلك الموازنات الفرعية وإعداد مشروع الموازنة الشاملة للمنشأة وإرسالها إلى مجلس الإدارة الذي يقوم بدوره بدراسة المشروع ومناقشته مع لجنة الموازنة وإجراء التعديلات في ضوء ما يسفر عنه النقاش، ثم اعتمادها كأساس للتنفيذ وتحقيق الأهداف.

6- المراحل المختلفة لتحضير الموازنة التشغيلية الشامل:

تعتبر الموازنة الشاملة هي المخرجات الرئيسية لنظام الموازنات. وهي خطة شاملة جامعة للأرباح تربط بين كل العمليات والأنشطة داخل الشركة. وتتكون الموازنة الشاملة من مجموعة كبيرة من الموازنات المنفصلة والمستقلة عن بعضها البعض. وهي:

- موازنة المبيعات.
- موازنة الإنتاج.
- موازنة المواد المباشرة.
- موازنة الأجور المباشرة.
- موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة.
- موازنة المخزون آخر الفترة.
- موازنة تكلفة البضاعة المباعة.
- موازنة المصروفات البيعية والإدارية.
- الموازنة النقدية.
- موازنة قائمة الدخل.
- موازنة الميزانية العمومية.
- موازنة قائمة التدفقات النقدية.

كما ويتضمن الشكل التالي رقم (S-1) عرضاً للموازنات الفرعية التي تمثل المكونات الرئيسية للموازنة الشاملة والعلاقات المتبادلة بين هذه الموازنات في شركة صناعية. وكما هو واضح من الشكل أن الموازنة الشاملة تتضمن ثلاث مجموعات وهي موازنة المبيعات (الإيرادات) والموازنات التشغيلية بما فيها الموازنة النقدية، وموازنات القوائم المالية.



شكل رقم 5-1 الموازنة التشغيلية

الفصل الثامن

الإنتاجية في المؤسسة الإعلامية

1. الإنتاجية Productivity:

يشير إلى قدرة المؤسسة على زيادة حجم المخرجات Outputs (أي الإنتاج المتحقق) عن طريق الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة (مواد، رأس المال، عمال، معلومات،...) أي المدخلات Inputs خلال فترة زمنية محددة.

ويمكن حساب الإنتاجية لأي نظام إنتاجي من خلال قسمة المخرجات على المدخلات لنفس النظام كما يتضح من المعادلة الآتية:

$$P = \frac{O}{I} * 100\,\%$$

حيث أن :

P: الإنتاجية.

O: المخرجات.

I: المدخلات.

حيث يعبر هذا المؤشر على كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمؤسسة.

وهناك مصطلحان آخران إلى جانب مصطلح الإنتاجية تستخدم في غير موضعها في بعض الأحيان هما الفعالية Effectiveness والكفاءة Efficiency.

الكفاءة Efficiency :

تعرّف الكفاءة "بأنها القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف".

فهي تعبر عن استخدام الرشيد والمعقولية rationality في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضل البدائل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة. ويكون ذلك عند اختيار أسلوب علمي معين للوصول إلى هدف معين.

باختصار، فإن الكفاءة هي القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة أو العائد أو الوقت : Doing it Right

وتحتسب من خلال العلاقة الآتية:

$$E_1 = \frac{O_a}{I_a} = \%$$

حيث أن:

E_1 : الكفاءة.

O_a :المخرجات الفعالية.

I_a : المدخلات الفعلية.

الفعاليـة Effectiveness :

وهذا المصطلح يشير إلى مدى مساهمة الأداء أو القرار، في تحقيق هدف محدد مسبقاً

أو تعرّف بأنها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. أي أن الفعالية هي مقياس لدرجة الاقتراب من هدف منشود نتيجة القيام بعمل ما.

فـإذا كـان الهدف المنشود هو تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن في المؤسسة، فإن فعالـية التدريب الإعلامي يتم قياسها عن طريق مساهمتها في تحقيق الهدف المنشود، وإذا كان الهـدف المنشود هو خفض تكاليف الإنتاج في مؤسسة ما، فإن فعالية أسلوب مناولة المواد يتم قياسـها عـن طريق مساهمتها في تحقيق هذا الهدف...وهكذا فإن الفعالية هي أن تقوم بالعمل الواجب الذي يوصلك إلى هدف محدد: Doing the Right Thing.

وتحتسب من خلال المعادلة الآتية:

$$E_2 = \frac{O_a}{I_P} * 100 \%$$

حيث أن:

E_2 : الفعالية.

O_a :المخرجات الفعالية.

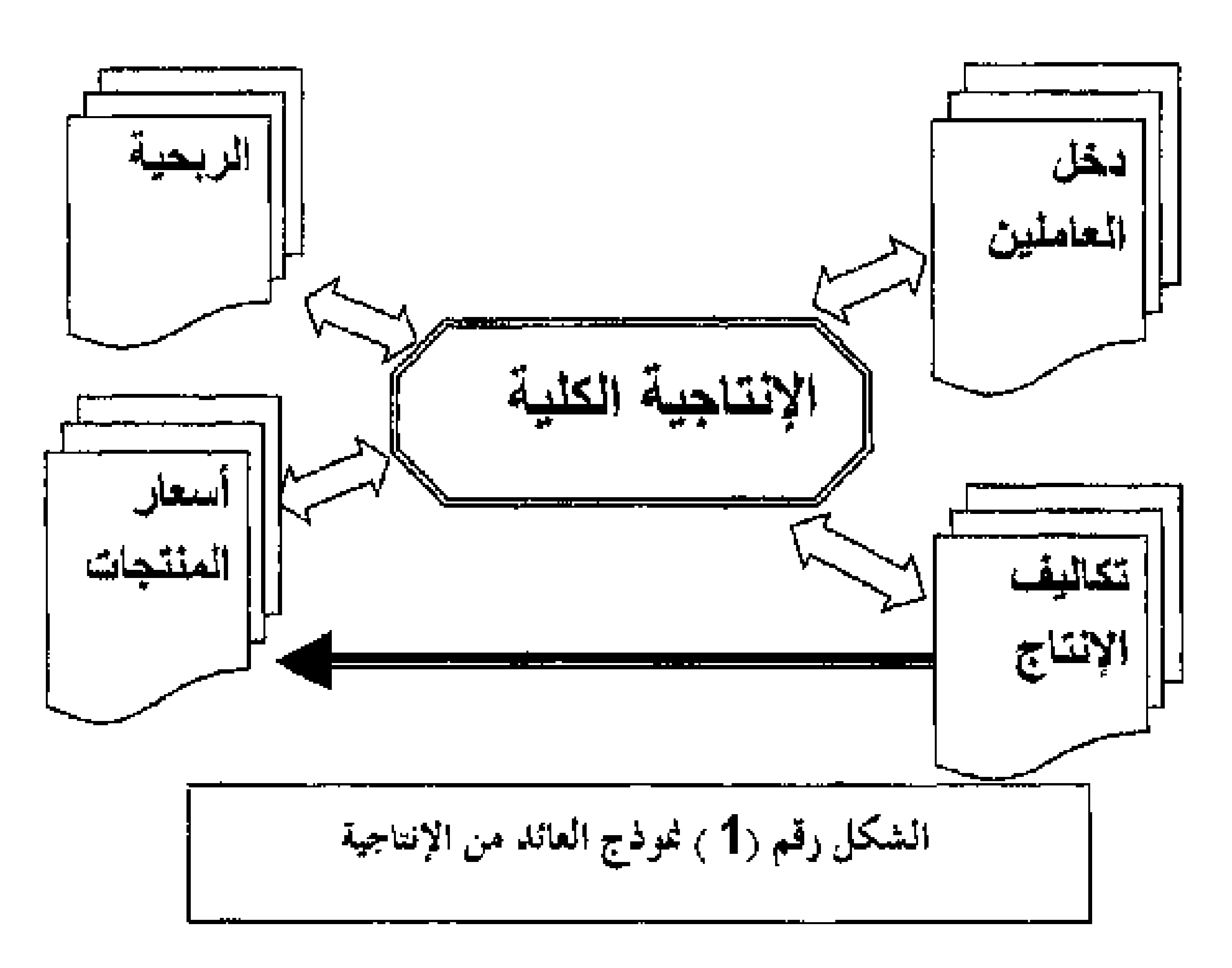
I_P : المدخلات المخططة.

2. أهمية الإنتاجية في المؤسسة الإعلامية :

إن تحقـــيق مستويات مناسبة من الإنتاجية له آثار ونتائج سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الوطني:

1- أهمية الإنتاجية على مستوى المؤسسة (المنظمة):

على مستوى المؤسسة تعني الإنتاجية المناسبة حسن استغلال الموارد، مما ينجم عنه خفضاً في التكالـــيف وبالـــتالي المساعدة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي سيساعدها في خفـــض الأسعار لزيادة المبيعات وبالتالي الإيرادات، وكذلك المساعدة في زيادة دخول العاملين فيها، وتأخذ العلاقة بين مستوى الإنتاجية وربحية المنظمة الشكل الآتي المعروف بنموذج العائد من الإنتاجية.



الشكل رقم (1) نموذج العائد من الإنتاجية

2- أهمية الإنتاجية على المستوى الوطني:

على مستوى الوطني فإن المعدلات الإنتاجية علاقة وثيقة بكلا من التضخم Inflation، مستوى معيشة المواطنين، التنمية الاقتصادية، إضافة إلى مسألة دعم السلع في الكثير من دول العالم. والقوى السياسية والاقتصادية..

أ- العلاقة بين الإنتاجية والتضخم: يمكن للإنتاجية أن تساهم في إعادة التوازن بين الإنفاق من جهة وإنتاج السلع والخدمات من جهة أخرى في المجتمع.... وذلك عن طريق تحسين العلاقة بين المخرجات والمدخلات على مستوى المنظمات وبالتالي على المستوى الوطني.

ب- العلاقة بين الإنتاجية ومستوى معيشة المواطنين والتوظيف: فإن العلاقة بين الإنتاجية المتاسبة وتحسن مستوى معيشة المواطنين هي علاقة مباشرة فزيادة الإنتاجية يتبعها انخفاض في تكاليف الإنتاج للسلع أو الخدمات مما سيؤدي إلى زيادة قدرة الأفراد على الحصول على تلك السلع أو الخدمات.

ت- العلاقة بين الإنتاجية والتنمية الاقتصادية: علاقة مباشرة، فزيادة الإنتاجية في المنظمات سبب رئيسي وداعم كبير لتحقيق مستويات أفضل للتنمية الاقتصادية.

ث- العلاقة بين الإنتاجية وإلغاء الدعم الحكومي لبعض السلع: فإن زيادة الإنتاجية في المنظمات التي تنتج سلعاً أو خدمات مدعومة من قبل الحكومة.

ج- العلاقة بين الإنتاجية والقوى السياسية: عندما تكون إحدى الدول قوية اقتصادياً (والقوى الاقتصادية تأتي من قوة الإنتاجية) يكون لديها فرصة أحسن لتحقيق القوة السياسية. فتحسن الإنتاجية ليس مطلب فقط لزيادة مستوى المعيشة ولكنه هام لضمان الأمن القومي للدولة.

ح- العلاقة بين الإنتاجية والقوة الاقتصادية: فإن قوة الاقتصاد القومي تعتمد على مستوى ومعدل النمو في إنتاجية العمالة، فمثلاً نجد أن ميزان التبادل التجاري الياباني يحقق فائض بينما ميزان التبادل التجاري للولايات المتحدة الأمريكية يحقق عجز. حيث أكدّت الدراسات على أن السبب الرئيسي لنجاح اليابانيين بالإضافة إلى غيرها من العوامل يرجع إلى أسباب رئيسية تتعلق:

- بالتزامهم بالجودة.

❖ وزيادة الثقة.

❖ والاعتمادية على منتجاتهم.

❖ وإلى ارتفاع معدل نمو إنتاجية العاملين.

3. طرق قياس الإنتاجية:

1) الإنتاجية الجزئية

2) الإنتاجية الكلية.

1- الإنتاجية الجزئية:

تمثل النسبة بين مجموع المخرجات إلى أحد المدخلات، أي إنتاجية كل عنصر من عناصر المدخلات على حدة....وقد تكون مقاييس الإنتاجية الجزئية أكثر دلالة في تشخيص المشكلات التي تواجه المنظمة وبالتالي في تحسين الإنتاجية..

وتحسب الإنتاجية الجزئية من خلال المعادلة الآتية:

$$P_m = \frac{O_T}{I_M}$$

حيث أن :

P_M: الإنتاجية الجزئية

O_T: مجموع المخرجات.

I_M : أحد المدخلات

السؤال المطروح الآن لماذا تقوم المنظمات باستخدام هذا المؤشر؟

لأنها أكثر دلالة وأهمية في تقويم أداء العمليات بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية وأيضاً بمقارنة إنتاجها لأحد السنوات مع إنتاجية سنة أو سنوات سابقة بهدف تقويمها أو مقارنة إنتاجها مع منافسيها مستخدمة إحدى الطرق الآتية:

1- مؤشر الإنتاجية :

ونحصل عليه من قسمة إنتاجية سنة معينة على إنتاجية سنة أخرى تدعى سنة الأساس ويحتسب من خلال المعادلة الآتية:

$$P_I = \frac{P_n}{P_b} * 100\%$$

حيث أن :

P_I : مؤشر الإنتاجية.

P_n: إنتاجية سنة معينة.

P_b: إنتاجية سنة الأساس.

2- مؤشر تغير الإنتاجية:

يشير إلى مقدار الاختلاف في إنتاجية سنة معينة نسبة إلى إنتاجية سنة الأساس أو أي سنة سابقة والتغير قد يكون موجباً أو سالباً أو صفراً وتحسب من خلال المعادلة الآتية:

مقدار التغير في الإنتاجية = إنتاجية سنة المقارنة- إنتاجية سنة الأساس

3- معدل نمو الإنتاجية :

$$P_c = \frac{P_n - P_b}{P_b} * 100\%$$

حيث أن :

P_C : مؤشر الإنتاجية.

P_n: إنتاجية سنة معينة.

P_b: إنتاجية سنة الأساس.

أو من خلال المعادلة الآتية:

$$P_c = P_I - 1$$

2- الإنتاجيــة الكليــة (الإجماليــة):

يقــصد بالإنتاجية الكلية Total Productivity للمنظمة نسبة إجمالي المخرجات على إجمــالي المدخلات ويتضمن المدخلات أربعة عناصر رئيسية من المدخلات: العمل، رأس المال، المواد، الخدمات، إضافة إلى عنصر المعلومات Information أي أن الإنتاجية الكلية تقاس كما يلي:

$$P_T = \frac{Q_T}{I_T} * 100\%$$

حيث أن :

P_T : الإنتاجية الكلية.

Q_T : المخرجات الكلية.

I_T : المدخلات الكلية.

وبالمؤشرات النقدية في حالة توفرها وتثبيت الأسعار فإن:

الإنتاجــية الكلية= إجمالي قيمة الإنتاج مقسوماً على إجمالي تكلفة الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

الــسؤال المطروح الآن لماذا تقوم الإدارة بحساب هذه المؤشرات بعين الاعتبار، وما آليات تحسين الإنتاجية ؟ وما هي مقوماتها؟

إن نــتائج قياس الإنتاجية الكلية والجزئية تساعد الإدارة على معرفة حالات ارتفاع أو انخفــاض أو ثــبات الإنتاجية، وبالتالي تمكن الإدارة من معرفة المشكلات التي أدت إلى ارتفاع والمــشكلات التي أدت إلى الانخفاض، وهكذا تتمكن الإدارة من تحديد أسباب الخلل والعمل على معالجتها..مما سيُعدّ الأساس لتحسين الإنتاجية..

أمــا وســائل تحسين الإنتاجية وهي مشتقة عادة من القانون العام للإنتاجية الكلية وهو نسبة المخرجات إلى المدخلات:

- زيادة المخرجات وزيادة المدخلات ولكن زيادة المخرجات تكون بصورة اكبر..
- زيادة المخرجات مع ثبات كمية أو قيمة المدخلات..
- زيادة المخرجات مع نقصان كمية أو قيمة المدخلات..

– ثبات المخرجات مع نقصان كمية أو قيمة المدخلات.

– انخفــاض المخــرجات وكذلك انخفاض المدخلات ولكن انخفاض المدخلات يكون بصورة أكبر.

4. مقومات تحسين الإنتاجية:

1-اقتناع الإدارة العليا بأهمية وإمكانية تحسين الإنتاجية.

2-إحـــداث قـــسم خاص لإدارة الإنتاجية. أو تشكيل فريق يرأسه أحد رجال الإدارة العلـيا ويفضل أن يكون المدير العام ذاته، ويمكن أن يضم هذا الفريق خبراء من داخل المنظمة واستشاريين من الخارج، وان يكون هناك تمثيل لمختلف الأقسام والوحدات في هذا الفريق حتى تـــصبح نـــشاط تحسين الإنتاجية نشاطاً شاملاً لمختلف نواحي النشاط والأقسام والوحدات في المنظمة....

3-إعطاء أهمية خاصة للعنصر البشري في إنجاح عملية تحسين الإنتاجية وذلك من خلال إشـــراك كافـــة العاملين في برامج التحسين، ووضع نظم للحوافز بحسب مشاركتهم في تحسين الإنتاجية.

4-الـــرقابة والمتابعة المـــستمرة لتنفـــيذ برنامج تحسين الإنتاجية، وذلك عن طريق الاجتماعات المنتظمة أو التقارير، وأسباب الانحرافات...

ومـــن المفتـــرض أن يحفز التقويم في المؤسسة الصحفية (الإعلامية) الأداء، لأنه الخطوة الأخيرة في دورة متكاملة، تؤكد النجاح وتبين جوانب القصور، ويسهم تقويم الأداء الفعال في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية ونمو الشعور بالرضا الوظيفي.

في مؤسسة إعلامية توفرت البيانات الآتية عن نشاطها في نهاية عامي 2008-2009

البيان	2008	2009
إجمالي الإيرادات	2000000	1500000
اهتلاك الأصول	400000	300000
إجمالي الأجور	300000	100000
المخزون	600000	300000
الخدمات المساعدة	200000	100000

المطلوب:

1) حساب الإنتاجية الكلية.

2) حساب معدل نمو الإنتاجية.

3) حساب الإنتاجية الجزئية(النوعية) لكل عنصر من عناصر المدخلات وتفسير النتائج..

الحل:

1- الإنتاجية الكلية لعام 2008= 2000000÷1500000-1,333

الإنتاجية الكلية لعام 2009=1500000÷800000=1,875

ويدل ذلك على زيادة مستوى الإنتاجية الكلية بين عامي 2008و 2009 على الرغم من انخفاض إجمالي الإيرادات عام 2009.

$$2- \text{معدل نمو الإنتاجية} = \frac{\text{إنتاجية } 2009 - \text{إنتاجية } 2008}{\text{إنتاجية سنة } 2008} \times 100\%$$

$$= \frac{1,875-1,333}{1,333} \times 100\% = 0,406 \text{ تقريباً } 41\%$$

3- الإنتاجية الجزئية:

- إنتاجية العمل:

إنتاجية وحدة النقد الواحدة المدفوعة كأجر لعام 2008=2000000÷300000

=6,66

إنتاجية وحدة النقد الواحدة المدفوعة كأجر لعام2009=1500000÷100000

=15

وهنا يلاحظ تحسّن كبير في إنتاجية العمل في عام 2009 عنه في عام 2008

- إنتاجية المواد:

إنتاجية وحدة النقد الواحد الموظفة في المخزون لعام 2008=

= 2000000÷600000=3,33

إنتاجية وحدة النقد الواحد الموظفة في المخزون لعام2009=

= 1500000÷300000=5

وهذا مؤشر على تحسّن إنتاجية المواد في عام 2009 عنه في عام 2008

- إنتاجية الخدمات المساعدة:

إنتاجية وحدة النقد الواحدة الموظفة في الخدمات المساعدة لعام 2008=

= 2000000÷200000=10

إنتاجية وحدة النقد الواحدة الموظفة في الخدمات المساعدة لعام 2009=

= 1500000÷100000=15

وتبيّن النتائج تحسّن مستوى الإنتاجية للخدمات المساعدة في عام 2009 عنها في عام 2008

- إنتاجية الأصول:

- إنتاجية اهتلاك الأصول لعام 2008= 2000000÷400000=5

- إنتاجية اهتلاك الأصول لعام 2009= 1500000÷300000=5

وهذا يعني ثبات مستوى إنتاجية اهتلاك الأصول.

الفصل التاسع

أهمية العمل بروح الفريق في المؤسسة الإعلامية

المؤسسة الإعلامية مؤسسة اجتماعية تقدم للأفراد خدمات اتصالية و اجتماعية وتربوية وسياسية....الخ. وتواكب استمرار وتطور الحياة وتدعم مسيرة المجتمع الإنسانية وتحقق للإدارة الرضا النفسي، والمؤسسة الإعلامية بهذا المفهوم شأن اجتماعي يهم الجميع، قادة المجتمع، الجمهور، القائمون بالاتصال، ويكون المدير مسؤولاً أمام الجميع في تنفيذ السياسة الإعلامية وتحقيق أهدافها.

يقصد بالإدارة الإعلامية " كل نشاط منظم مقصود هادف تتحقق من ورائه الأهداف الإعلامية والاتصالية المنشودة من الوسيلة الإعلامية (مقروءة أو مسموعة أو مرئية) وهي بذلك ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة تحقيق أهداف العملية الاتصالية، وبذلك تهدف الإدارة الإعلامية إلى تنظيم الوسيلة الإعلامية وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في التنشئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ويعتبر مدير المؤسسة هو المسؤول عن تنسيق الجهود وتنظيمها بغية الوصول إلى الأهداف الإعلامية المرسومة من قبل المخططين.

المؤسسة الإعلامية الناجحة هي تلك التي يؤمن إداريوها بأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد، ويعملون على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى القائمين بالاتصال من محررين وفنيين وإداريين، وبما يحقق زيادة إسهامهم في العمل ومشاركتهم في القرار وكل ذلك سيعود بفوائد كثيرة من الوسيلة الإعلامية والجمهور المستهدف والقائمين بالاتصال والمجتمع بأسرة ومن إيجابيات الأخذ بأسلوب فرق العمل في الإدارة الإعلامية ما يلي:

- تكون الوسيلة الإعلامية أكثر قرباً والتصاقاً في المجتمع بدلاً من الابتعاد عنه.
- إتاحة الفرص للمديرين في تعلم مهارات جديدة جراء عملهم المباشر مع الآخرين.

- زيادة شعور المديرين بالمسؤولية حيث إنهم يعملون، ويخططون مع القائمين بالاتصال أنفـــسهم، وبما يؤدي إلى خلق إحساس عال بأهمية مقابلة احتياجات الأفراد داخل وخارج المؤسسة الإعلامية.
- تحسين عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة الإعلامية.
- أداء العمــل داخل المؤسسة الإعلامية في جو من الجماعية والحرية، والشعور بالأمن والطمأنينة، وبعيدا عن التنافس الفردي.
- تحـسين مـستوى الخدمات الإعلامية المقدمة للجمهور من خلال قرارات اتصالية جماعية، ويلتزم بها القائمون بالاتصال تؤدي إلى نتائج أفضل.
- تحقيق النمو المهني لكافة القائمين بالاتصال بالإدارة الإعلامية وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة.

وللـتحول إلى العمل بأسلوب فرق العمل في المؤسسة الإعلامية يتطلب ذلك العديد من الإجراءات والشروط اللازمة للنجاح نذكر منها ما يلي:

1) ضرورة التزام مدير المؤسسة الإعلامية بهذه المنهجية والعمل على توفير البيئة المناسبة والرفع من مهاراته الشخصية والإلمام بمتطلبات النجاح وتوفير الدعم اللازم للقائمين بالاتصال من محررين وفنيين وإداريين.
2) أن يدرك مدير المؤسسة الإعلامية أن التحول من الطرق التقليدية للأداء إلى أسلوب فـرق العمل سيواجه بالرفض والممانعة ولذلك من المهم تعلم أساليب إدارة التغيير والإقناع وأساليب إدارة الاجتماعات بفعالية.
3) إعـادة النظر بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية والحد من التسلسل الهرمي غير المجدي لرفع مستوى التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق الإداري بالمؤسسة.
4) التـسلح بسلاح الصبر وإعطاء الفرصة لأعضاء الفريق حتى يتعودوا العمل بالطريقة الجديدة وتوفير كل متطلبات النجاح من حوافز وأدوات العمل الاجتماعي.
5) الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الحوافز جماعية وعدم تشجيع العمل الفردي مهما كانت ضغوط العمل ومتطلبات الإنجاز المحددة سلفاً.

6) وجـــود الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي، وكذا تحديد المهام والمسؤوليات والنشاط المختلفة في بيئة المؤسسة على أسس ومعايير تدعم العمل الجماعي.

7) العمل عن حسن اختيار أعضاء الفريق لتحقيق الانسجام والتكامل في مهاراتهم وبما يتفق مع متطلبات مهمة الفريق.

الفصل العاشر

مظاهر الروح المعنوية في عمل المؤسسة الإعلامية

أورد زويلف (1982م، ص39) أن من مظاهر الروح المعنوية العالية، ميل الجماعة للتعاون والتماسك، يجمعهم ويدفعهم دافع ذاتي، وليس سلطة خارجية،وقلة في المنازعات والصراع بين أعضائها كما تشكل قدرة الجماعة على التكيف للظروف المتغيرة وميل أعضائها لتسوية علاقاتهم الداخلية، بما يعيد لها وحدتها وتماسكها، خير دليل على ارتفاع الروح المعنوية.ويؤلف وجود هدف مشترك يعمل الجميع لأجله،وكذلك رغبة الأعضاء الإبقاء على الجماعة والمحافظة عليها، ومن ثم قيام اتجاهات إيجابية نحو أهداف الجماعة وقيادتها دلائل أخرى على ارتفاع معنويات العاملين.

أما الروح المعنوية المتخاذلة للجماعة فتبدو في افتقارها لتلك الأسس مشفوعة بقلة في الإنتاج، وزيادة في النفقات، وتغسيب عن العمل، وزيادة في الحوادث الصناعية، وكثرة في الشكاوي والتظلم، واضطراب صناعي قد يتخذ صورة غضب وعنف جسمي ضد الناس والأشياء وزيادة في معدل دوران العمل.

وقد ألمح (حسن، 1998م، ص465) إلى أن أهم مشكلة تواجهها إدارة الأفراد هي إثارة ولاء الفرد نحو الإدارة والشركة ورفع روحه المعنوية، ويمكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين كما يلي: مظاهر ارتفاع الروح المعنوية:

-عدم وجود صراع بين الأفراد بعضهم وبعض.

-تماسك بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

-قدرة الأفراد على مجابهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكييف أنفسهم للظروف المتغيرة.

-ارتفاع كمية الإنتاج.

-ارتفاع جودة الإنتاج.

-انخفاض نسبة تغيب الأفراد عن عملهم أو تأخرهم عن مواعيد حضورهم

-انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات.

- انخفاض معدل دوران العمل بينهم.

العوامل التي تساعد على الرفع الروح المعنوية:

أورد حلـــوة (2007م، ص32) أن هـــناك عدة عوامل تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل أو الموظف ومنها:

*** توفر الكفاءة في إشراف الرئيس :**

ويشمل الإشراف: القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه إليه المدير في إدارة أفراده . فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه، فتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه هما نوع من التدريب. وأسلوب الإشراف يكون له فاعلـــية في رفع الروح المعنوية للمرؤوس إذا كان بعيداً عن التخويف والتهديد الذي يعمل على توسيع الهوة بين الرئيس ومرؤوسيه، كما أن على الرئيس أن يعبر عن فكرته الجيدة بكل أساليب التـــشجيع مـــتى كـــان المرؤوس يستحق ذلك، فإن حاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية للفرد.

*** توفير الأمن للمرؤوسين :**

إن الأمـــن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه، ومن ثم انخفـــاض معنوياته. وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه واستقراره يجب أن يكون هنالك من الـــضمانات ما يتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على مستحقاته المالـــية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمحالات في أسس التقييم، فكما يقولون : العدل أساس الملك.

*** الثقة في كفاءة المؤسسة وأهدافها :**

إن حـــسن سمعة المؤسسة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها هي من الأمور التي يعتز بها هذا الموظف وتكون موضع فخر له، وإن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على

رفــع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المؤسسة،لأنه يستمد بخاصة من نجاح المؤسسة ويفخر بمركزها، ونراه إذا ما دخله هذا الشعور فإنه يتفانى في خدمة هذه المؤسسة مدفوعاً ذاتياً في ذلك.

*** قيام التوافق بين الفرد وزملائه :**

ومــن العــوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، فإنه مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل أمانة متصلاً ومستحباً، فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كـبيرة، والإدارة بمكـنها أن تلعب دوراً كبيراً في خلق هذا الجو وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية.

وقــد أشار كل من حمزة وخليل (1978م) إلى أن هناك عوامل تساهم في تكوين الروح المعنوية في المؤسسة الإعلامية وهي:

– الدافعية للعمل:

الدافعــية عــبارة عــن مجموعة شروط معينة داخل الفرد أو الجماعة توجه سلوك الفرد والجماعة نحو غرض خارجي معين.

إن الاهتمام بإقامة دوافع العمل وتنظيمها، يجعل العامل أو الموظف يدرك قيمته الاجتماعية من حيث أنه إنسان له حق تذوق لذة ما يعمل، والتمتع بالنتيجة التي وصل لها.

– المناقشة المشتركة ومعرفة الأهداف:

بيــنت بحــوث تجريبية كثيرة أن الجماعة إذا حددت أهدافها عن طريق نوع من المناقشة الجمعية، واتخذت قراراتها بنفسها في مشاكل الإنتاج كان هذا عاملاً صريحاً في رفع الروح المعنوية، والواقــع أن المناقــشة المشتركة والاتفاق العام يؤدي إلى تقمص الجماعة الأهداف العامة المقررة، فتوحد بينها وبين الأهداف الخاصة بها، ويتجمع النشاط الكلي لتحصيل هذه الغاية.

– الاتصال:

تعتــبر الوظيفة الرئيسية الأولى للجهاز الإداري في المؤسسة هو تأمين وسيلة الاتصال بين مخــتلف فــروعها وأقــسامها، وذلك لأن الاتصال هو الذي يترجم أهداف المؤسسة إلى إنتاج

واتجاهاتها إلى تعاون، وآرائها إلى إنجاز وعمل. وهو الطريق الذي يجب أن تسعى الإدارة دائماً أن يكــون ممهــداً وصــالحاً لتوصــيل أي فكــرة وأي رأي في أي اتجــاه .كما أوضح عيسوي (ب ت، ص385) أن العامل يشعر بالسعادة في عمله إذا توفر له الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة، وكذلك المركز الاجتماعي للعامل؛ والعلاقة بينه وبين الرؤساء والزملاء؛ وظروف العمل وطبيعته. وفرص الترقي والتحرر من الإشراف المباشر، وإعطائه قدراً من المسئولية

وأضاف علاقي (2000م، ص366) بعض العوامل التي تؤثر على درجة معنوية الجماعة وهي كالتالي :عوامل داخلية، وعوامل خارجية:

أولاً: العوامل الداخلية:

1. **القــيم والأهداف :** كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة والقيم والأهداف كبيرة كلمــا ارتفــع بالتالي مستوى المعنوية لديهم.إن هذا التوافق سيؤدي بلا شك إلى تخفيف حدة الصراع المحتمل بين أعضاء المجموعة ويسمح لها بالتالي على تحقيق أهدافها المطلوبة.

2. **مقــدار الــنجاح المحقق :** بالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة في تحقيق الأهداف بالقدر الذي ينعكس ذلك على معنوياتهم.

3. **درجة الإشباع الفردي :** كلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد وانعكس ذلك بالتالي على ارتفاع معنوية الجماعة.

ثانياً: العوامل الخارجية:

- **طبيــعة العمــل :** يمكن أن تحقق المجموعة إشباعاً وظيفياً ينعكس على معنوياتها حينما يــرتبط هــذا العمل باحتياجاتهم : درجة المهارة المطلوبة، التجارب أو الخبرة، والمستوى العملي لأعضاء المجموعة.

- **نــوع الإشــراف :** كلما كان الإشراف متراخياً نوعاً ما بحيث يسمح للأفراد ببعض الحــرية في أداء الوظيفة، وكلما كانت الكفاءة الإدارية والمهنية للرئيس مرتفعة كلما ساعد ذلك على رفع معنوية الأفراد والعكس صحيح.

- **ضــغط العمل :** كلما زادت درجة الرقابة على العمل كلما ازداد ضغط العمل على الأفراد وكلما ساهم ذلك في انخفاض معنوياتهم.

- **أهداف المنظمة وقيمها :** كلما كانت أهداف المنظمة وقيمها ذات معنى كلما انعكس ذلك على معنويات الأفراد إيجابياً والعكس صحيح.

وهناك عدة عوامل أوردها عدد من الباحثين ولخصها الزغبي (1988م) والتي تؤثر في مستوى الروح المعنوية عند الموظفين من أهمها ما يلي:

1- الإشراف المباشر وأثره في الروح المعنوية:

فقـــد بينت الدراسات العديدة أهمية الإدارة المشاركة أو القيادة المشاركة في الروح المعنوية للموظفين وقد أكدت النظريات الإدارة الحديثة على أهمية نمط الإدارة المشاركة وفاعليتها في رفع الروح المعنوية، ويذكر في هذا المجال أهم ما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية وما أكده الكثيرون مـــن رواد هذه النظرية أمثال إلتون ما يو ودوجلاس مكروجر وفردريك هزبرك وغيرهم عن أهمية مـــشاركة الأفـــراد في اتخـــاذ القرار الإداري ولما له من انعكاس إيجابي في اتجاهاتهم واهتمامهم بأعمالهم.

2- فاعلية المؤســسة وأثرها في الروح المعنوية:

لكي تكون المؤسسة فاعلة فإنه لا يكفي وجود برامج للإدارة والأفراد فيها، بل يجب توافر نظـــام قادر على جعل هذه البرامج نافذة. وهذا يستلزم وجود هيكل تنظيمي يساعد على عملية التنفـــيذ. فالهدف من التنظيم الرسمي في أية منظمة هو لضمان أداء الأنشطة وتحقيق الأهداف عن طريق تحديد وتوزيع السلطات و المسؤوليات للإدارة والأفراد المكونة للتنظيم، ومن هنا يتم إدراك أهمـــية التنظيم الرسمي في تهيئة الظروف الاجتماعية المناسبة التي تضمن قيام الأفراد و الجماعات بالعمل المناط بها بصورة فاعلة تحقق مستوى مقبول من الرضا عن المنظمة وعن أداء أعمالها.

3- العمل نفسه وأثره في الروح المعنوية:

يـــرجع بـــروز ظاهـــرة عدم التوافق بين الفرد وعمله إلى طبيعة الفرد نفسه أو إلى طبيعة الظروف المحيطة بالعمل، فقد تكون في بيئة العمل عوامل عديدة ينجم عنها انخفاض مستوى الرضا الوظيفـــي ومـــن ثم انخفاض مستوى الروح المعنوي سواء كان معبرًا عنها بسلوك علني كارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة، أو انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع نسبة الغياب عن العمل أو التأخر عنه.

4- الانسجام مع زملاء العمل.

فالانسجام و العلاقات الإنسانية تؤثر تأثيراً مباشراً في الروح المعنوية وتعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين.

5- المكافآت المادية وأثرها في الروح المعنوية.

أظهـــرت النظـــريات والأفكار الإدارية أهمية الحوافز المادية، وتأثيرها في السلوك الإنتاجي للفـــرد في المؤســـسة، ذلـــك رغم الفروقات في الأهمية التي أعطيت للحوافز المادية من قبل هذه النظريات. فبالرغم أن الاتجاه السلوكي في الفكر الإداري قد أعطى الأهمية الأكبر للحوافز المعنوية وذلـــك باعتبار الفرد إنساناً مكونا من المشاعر والأحاسيس يتجاوب للحفز الذي يعزز من تقدير الفـــرد لنفـــسه، إلا أن هذا الاتجاه والاتجاهات الفكرية الإدارية الأخرى لم تنقص من أهمية ودور الحوافز المادية في توجيه الفرد نحو السلوك المرغوب.

فقـــد أكد إبراهام ماسلو " على أهمية الحوافز المادية من خلال تصنيفه للحاجات الإنسانية ووســـائل إشـــباعها، حيث أكد على أهمية هذه الحوافز من خلال ترتيبه للحاجات الأساسية في أولوية الحاجات التي يسعى الإنسان دائما لإشباعها عن طريق الوسائل المادية كالدخول والأجور.

6- ظروف العمل " المادية " الطبيعية " وأثرها في الروح المعنوية:

تتضمن هذه الظروف الإضاءة والضوضاء و النظافة ودرجة الحرارة والتهوية وعدد ساعات العمل والرعاية الصحية وغيرها.

7- الاستقرار في العمل وأثره في الروح المعنوية:

أوضح ماسلو أهمية الحاجات لدى الفرد وموقعها في سلم الأولويات لديه التي يحاول الفرد إشـــباعها من خلال تقييمه لدرجة الاستقرار في دخله وعمله. ولاحظ هنا علاقة وتداخل حاجة الاســـتقرار (الأمان) بالحاجات الأساسية لدى الفرد وذلك من منطلق أن استقرار الفرد في عمله يضمن حصوله على الدخل المادي الذي يشبع به حاجة أساسية.

8- المركز الوظيفي للفرد وأثره في الروح المعنوية:

فقــد أكــد هرز برج على المركز الوظيفي للعامل كعامل وقائي يساعد وجوده على منع حدوث حالة عدم الرضا لديه، وذلك من منطلق أن قيمة الفرد الاجتماعية تستمد من أهمية مركزه الاجتماعي الذي يحدده في معظم الظروف مركزه الوظيفي. أي أن قيمة الفرد هي من قيمة عمله فــإذا شعر العامل أن المجتمع لا ينظر إلى عمله نظرة تقدير واحترام فإن ذلك ينعكس على تقييمه الشخصي لعمله، ويكون في معظم الأحيان في نفس الاتجاه ويؤثر في حماسه للقيام بالعمل.

9- الحالة الصحية وأثرها في الروح المعنوية.

قــد أشار " ديفيد كيت " إلى أن الحالة الصحية (البدنية و الذهنية) تعد من أحد العوامل المهمــة التي تؤثر في الروح المعنوية للفرد. حيث أن العامل الذي يشكو من أي مرض جسماني) وخــصوصا الأمراض التي يشعر بالخجل من الإفصاح عنها. و الأمراض النفسية الناتجة عن وجود مــشاكل شخصية أو عائلية (تؤدي بدورها إلى انخفاض الروح المعنوية ومن ثم انخفاض مستوى الأداء لدى العامل.

10- الحالة الأسرية و الاجتماعية وأثرها في الروح المعنوية:

حيث أشارت الكثير من الدراسات الاجتماعية إلى أن الإنسان هو من صنع البيئة ويشير " ســتان كوســن " في هذا الصدد إلى أن علاقة العامل مع بيئته الاجتماعية خارج العمل تؤثر في ســلوكه الإنتاجــي وفي روحه المعنوية، حيث أن الإنسان السليم نفسيا الذي يمارس الكثير من الفعالــيات و النشاطات الاجتماعية التي تشبع لديه الحاجات الاجتماعية كالانتماء، يشعر بالرضا عن نفسه كفرد فعال ومقبول اجتماعيا :

الفصل الحادي عشر

العلاقات العامة في المؤسسة الإعلامية

1. تعريف العلاقات العامة:

- هي وظيفة إدارية مخططة ومستمرة تعمل على جمع المعلومات و تقديمها.
- تعمل على خلق جو من التكيف والتفهم والثقة بين الجمهور والمؤسسة.
- تهدف إلى لإقناع الجمهور بتغيير سلوكه وأرائه اتجاه فكرة أو موضوع معين.

2. وظائف العلاقات العامة:

أ- وظائفها بالنسبة للجمهور:

- تعـــريف الجمهور بالمؤسسة وإنتاجها وخدماتها بلغة بسيطة بهدف الحصول على تأييد الجمـــاهير من المؤسسة وأنشطتها كذلك شرح سياسية المؤسسة للجمهور وإبلاغه بالتعديلات والتغيرات الطارئة عليه بهدف القبول و التعاون معها.
- مـــساعدة الجمهور على تكوينه اتجاه سليم وذلك من خلال أمداده بكافة المعلومات الصحيحة والصائبة.
- تهيئة متناسق بين المؤسسة والعمال.

ب- وظائفها بالنسبة للمؤسسة:

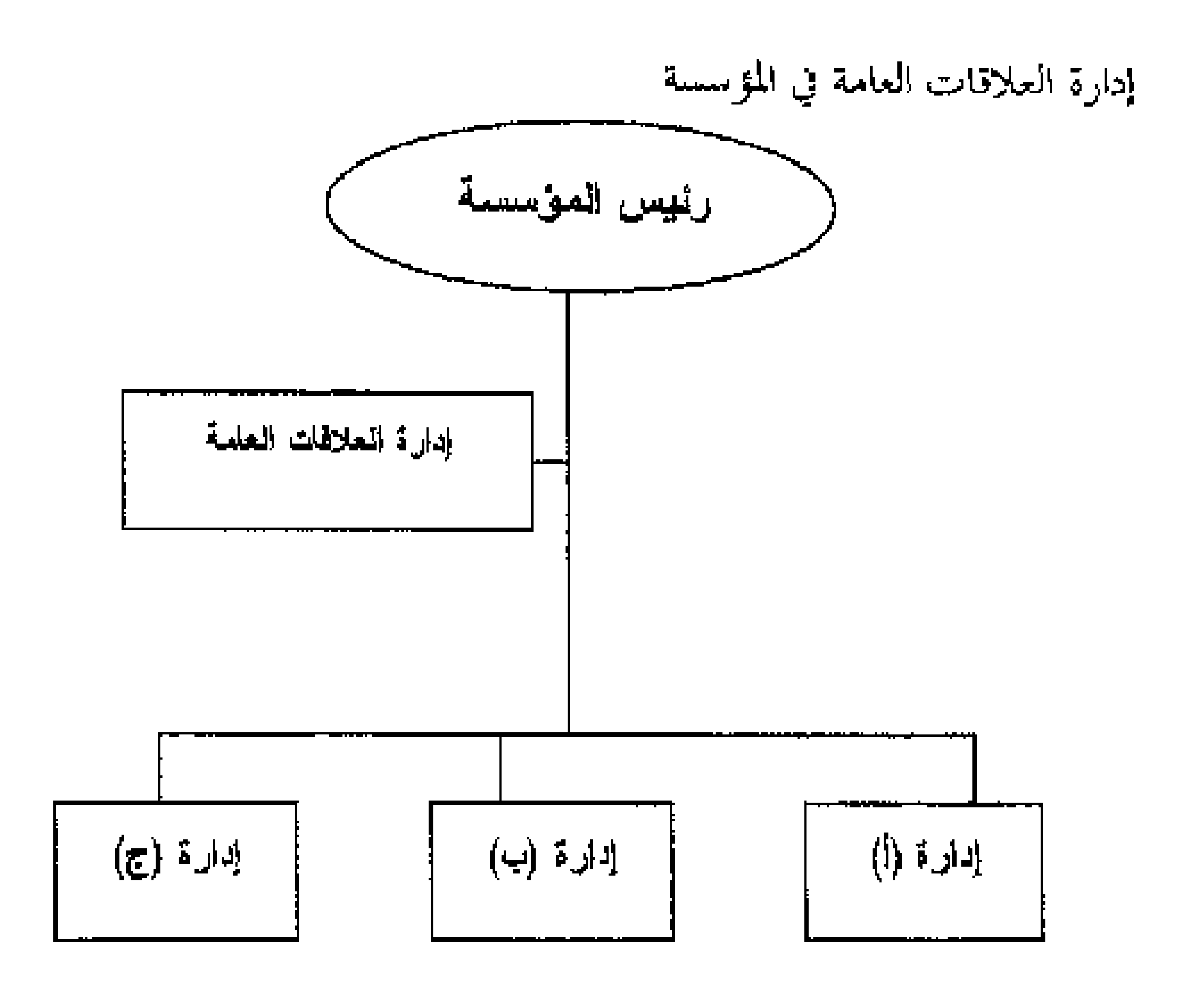
- أخبار برد فعل سياستها بين فئات الجمهور المختلفة.
- تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة و لجميع مديري الإدارة العليا.
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والدنيا والعكس.
- اسناء النصح للمؤولين.

ت- وظائفها بالنسبة للمؤسسة ككل:

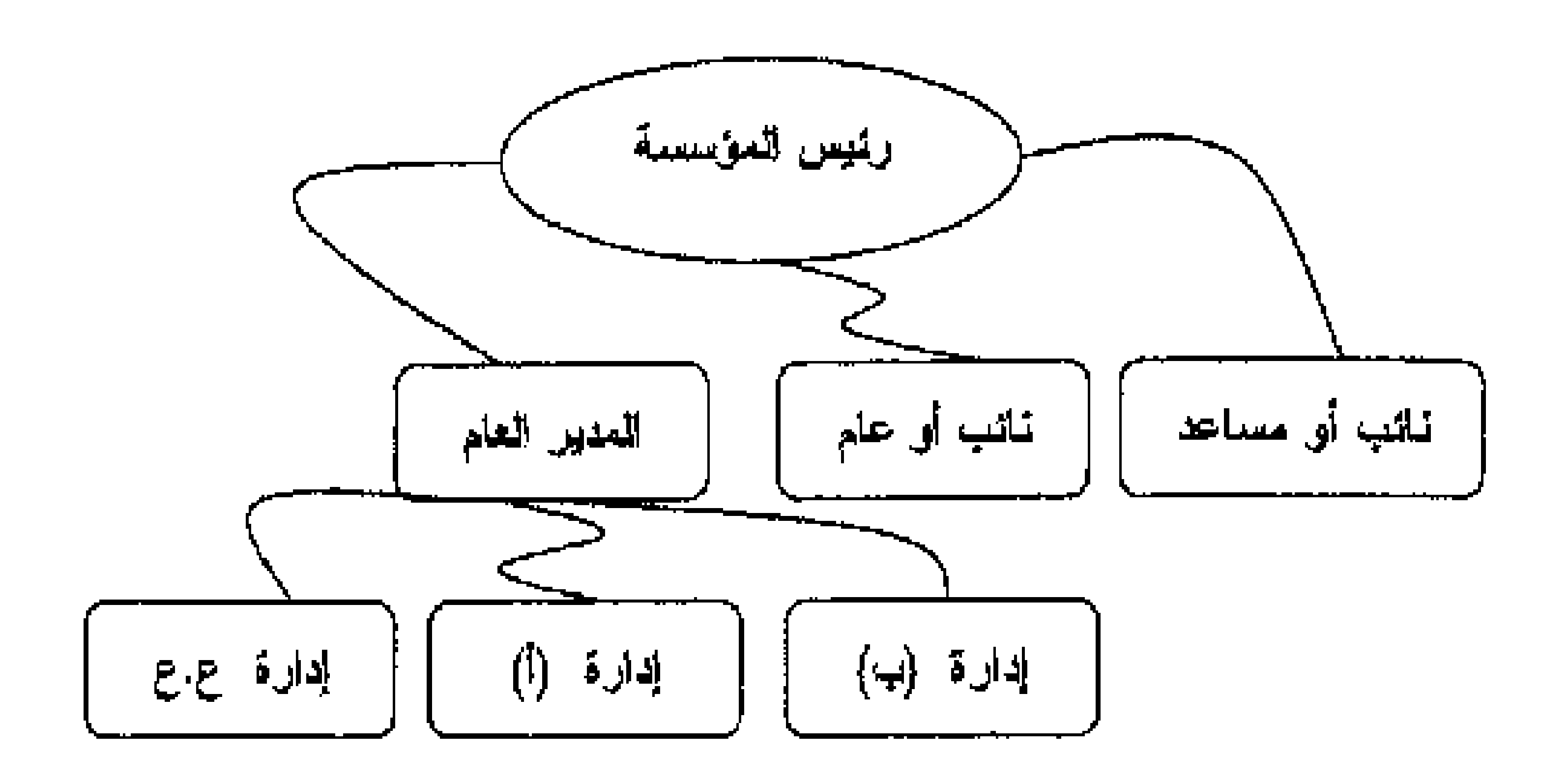
- تحـــسين صـــورة المؤســـسة من خلال الأحداث الخاصة كالحفلات المقامة لرجال الصحافة.

- التأكد من مدى تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.
- مد المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث على الرأي العام.

إدارة العلاقات العامة في المؤسسة

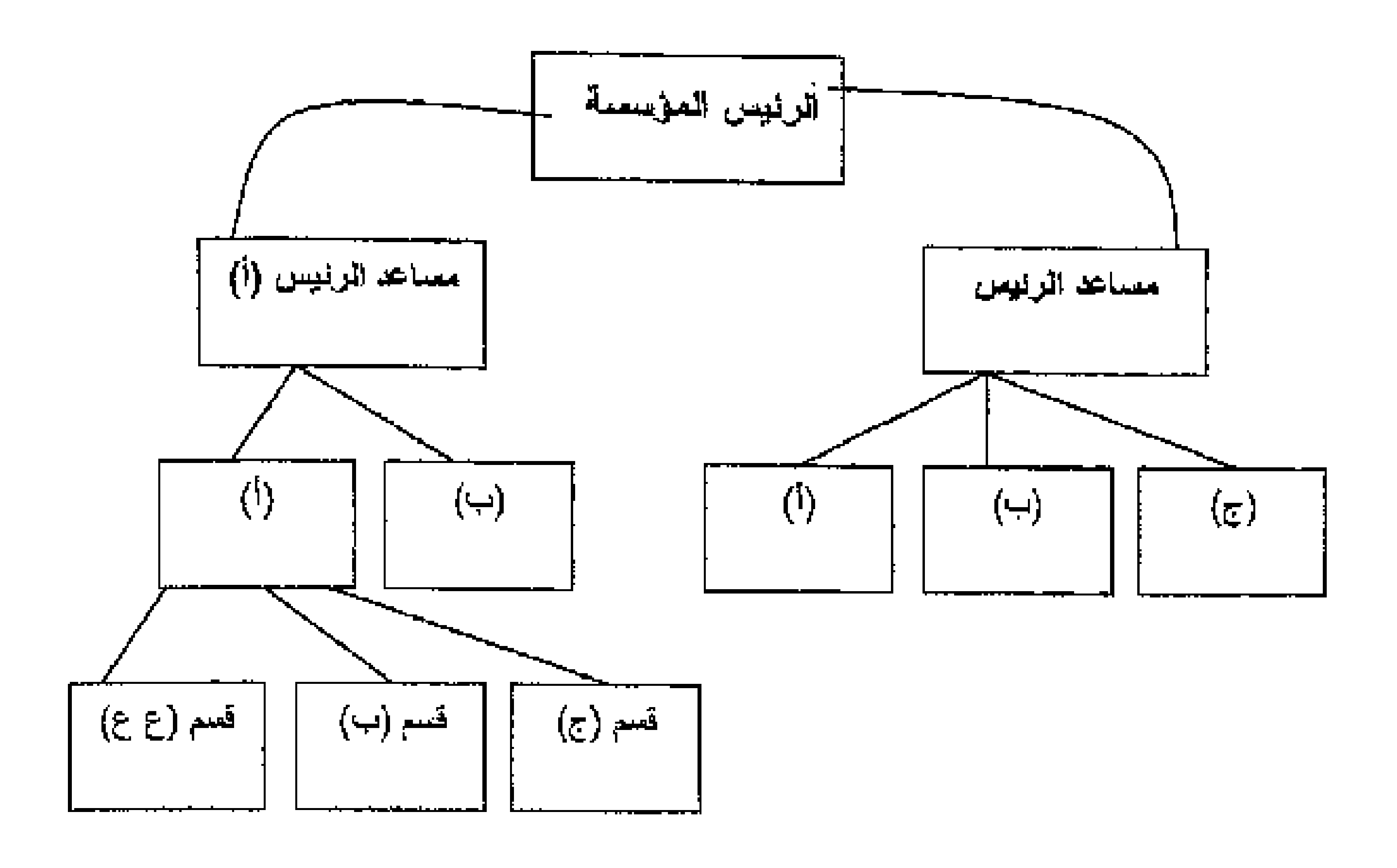


وتستند وظيفة علاقات عامة إلى إدارة مستقلة ومتمتعة بالإمكانيات المادية و البشرية اللازمة ومرتبطة تنظيميا برئيس المؤسسة المعينة كما يوضحه الشكل السابق وتختلف التمسيات التي تطلق على وحدة العلاقات العامة وفي هذه الحالة تسمى إدارة العلاقات العامة وغالباً ما يكون مسؤول هذه الوحدة في مرتبة إدارية تناظر مرتبة مدير إدارة، يتم الأخذ بهذا النموذج في الحالات التي تهدف المؤسسة خلالها إلى إبراز دور العلاقات العامة وإعطائها المكانة المرموقة والسلطة القوية التي تمكنها من أداء دورها بالمؤسسة اللائقة بالمؤسسة.



ويستند وظيفة العلاقات العامة إلى الإدارة المستقلة مع نائب الرئيس أو المدير العام أو المساعد الرئيسي للشؤون الإدارية حسب التسميات و التقسيمات الإدارية في المؤسسة المعنية وفي هذه الحالة أو غيرها مما يمكن أن تناظرها فإن مسؤول العلاقات العامة يقع في موقع تنظيمي يتوازي فعليا وتنظيميا مع مستوى مديري الإدارة وتبدو إدارة العلاقات العامة إدارة مساعدة مثل بقية الإدارة الأخرى وتعتبر مكانة العلاقات العامة حسب هذا النموذج أقل أهمية مكانة من حالتها في النموذج.

فبالتالي فإنه لا يتوقع لها أن تحظى على نفس درجة الدعم.



ويستند وظيفة العلاقات العامة في أحد الأقسام الأخرى ويكون مستوى العلاقات العامة في هـــذه الحالة في مرتبة رئيس القسم كما يوضحه الشكل حصول على الإمكانات العامة ولا الدعم الكافي.

3. انشطة العلاقات العامة:

1- **العلاقـــات مع الصحافة:** إن الغرض من هذه العلاقات هو التعريف بالمؤسسة لدى أكـــبر مـــن الجمهور، ويتم هذا عادة عن طريق عقد مسؤولي المؤسسة لندوات صحيفة لشرح أهداف وبرامج المؤسسة.

2- **تنظـــيم الأبـــواب المفـــتوحة:** إن فتح أبواب المؤسسة أمام الجمهور عامل مهم في التعـــريف بهـــا واســـتقطاب زبائن جدد ثم المعارض مشاركة المؤسسة في المعارض المخصصة للمنتوجات الجديدة يتيح لها فرص لدخول الأسواق وإبرام العديد من الاتفاقيات.

3- **تمويل النشاطات الثقافية والرياضية:** تقوم المؤسسة بهذه الوسيلة الإشهارية الجديدة عن طريق دعم وتمويل شخصية رياضية أو ثقافية ولذلك تنظيم المسابقات والجوائز.

4- **ميــزانية العلاقات العامة:** اتخاذ القرار تحديد ميزانية العلاقات العامة من صلاحيات المـــسؤول المباشـــر عليها وهذا بالاشتراك مع جميع المسؤولين الآخرين المشرفين على الإدارات الأخرى.

ويتم تحديد ميزانية العلاقات العامة بعد القيام بدراسة مستفيضة تأخذ بعين الاعتبار عدة أمور منها الميزانية المخصصة للاتصال في المؤسسة وطبيعة الجمهور الذي تتعامل معه.

5- **طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة:** عليه تختلف الميزانية التي تقوم عليها العلاقات العامة من المؤسسات الأخرى.

6- **القـــائم بالعلاقـــات العامـــة:** وتجب فيه الشروط في المشغلين في العلاقات العامة: الصدق، الأخلاق، وغيرها من المعايير.

- السمعة الطيبة.
- الموضوعية.
- المرونة والقدرة على التصرف وسرعة البديهة والفطنة.
- قوة ذكاء الشخصية.
- المظهر الحسن والتفاؤل.
- توافر المهارات الفردية.
- إجادة اللغات.

4. المهام القائمة بالعلاقات العامة:

كـــتابة التقارير وإعداد البرامج والرصد والتحليل، التنسيق، الإدارة و التنظيم، التصميم والإنتاج، مستوى الاتصال، تنظيم الأحداث.

5. واقع العلاقات العامة في المؤسسة :

1- تعريف عام للجمهور:

تحـــتل الجمـــاهير مكانة حيوية لذلك اختلف الباحثون والعلماء في تعريفهم حيث يرى لـيونارد فيلـــيب " إن الجمهور هو لفظ يعبر عن الأفراد الذين تربطهم علاقات ما تحت تأثير موقف ما أو نشاط مشترك بحيث يعتبر بالاهتمام الذي يؤثر في سلوكه.

2- تعريف جمهور وسائل الإعلام:

مجمـــوعة كـــبيرة من الأفراد تكون واعية بكيالها وتربط بين أفرادها مصالح وهي تتأثر بالرسائل الإعلامية المنشورة والموزعة.

ويشير هذا المفهوم إلى أن الجمهور كبيرة له خصائص معينة.

3- خصائص الجمهور:

- مجموعة.
- له صالح معينة مشتركة.
- يتأثر الجمهور بالرسالة الإعلامية.

4- عوامل تطور دراسة الجمهور:

أ- الدعايـــة: احتلت الدعاية مجال واسع في رسائل الإعلام وهذا ما أدى إلى دراسة الجمهور حتى تأثر هذه الدعاية فيه.

ب- الإشهار: يعتبر الإشهار والإعلانات التجارية المحرك البارز في إعطاء دفع قوي في دراسات الجمهور سواء تعلق الأمر بالمعلنين أو الناشرين وذلك لكسب أكبر قدر من الجماهير.

ت- بروز الرأي العام وتأثير على مجريات الأحداث

ث- التطورات العلمية: ضرورة دراسة هذا العصر الهام في العملية الاتصالية.

ج- تعـــدد الوسائل الإعلامية وكثرتها: وبروز المنافسة الشديدة ومن ثمة وجود دراسة كافية لهذا الجمهور لضمان الوصول إليه وبيع رسائلها الإعلامية.

5- مفهوم المجموعة:

يعـــرفها "ميـــز" "هي أي عدد من أفراد الذي يتعدى اثنين يتفاعلون فيما بينهم مرات عديـــدة فـــيحدث بينهم تفاعل حيث يؤثر كل عضو في العضو الآخر" من حيث الانطباعات والآراء والـــتفكير وبالـــتالي يتضح أن المجموعة تتكون من شخصين فأكثر يتكون لديهم وعي وإدراك بـــتواجدهم معـــاً، يـــوجد بينهم اتصال مباشر ويجمعهم بناء محدد من حيث الإدراك والأهداف والتوقعات والآراء.

6- الحشد:

أفـــاد قامـــوس علـــم الاجتماع بأن الحشد تجميع من الأفراد يربط بينهم تفاعل مباشر وتربطهم عاطفة ومثيرات عامة قد تكون الحشد بصورة تلقائية نتيجة موقف معين حيث يكون له هدف مشترك ونفس الموضع.

7- الغوغاء:

يـــشير قاموس علم الاجتماع إلى الغوغاء بأنها حشد أو تجمع من الناس يتميز بالانفعال الـــشديد وله هدف ومصلحة مشتركة تدفعهم إلى أفعال معينة كالتحيز والعنف ويشير المعجم العلـــوم الاجتماعية إلى الغوغاء بأنها حشد من الأفراد يتميز بعدم والانفعال الشديد تحت تأثير مؤثر عاطفي.

الفصل الثاني عشر

ملكية المؤسسة الصحفية

إن ملكية الصحيفة تعبير عن حرية الصحافة، وكلاهما تعبير عن نظرية الإعلام السائدة في مجتمع من المجتمعات، وانعكاس للنظام السياسي بأركانه المختلفة : اقتصادية وثقافية واجتماعية وغير ذلك، والعلاقة بين ملكية الصحيفة وحرية الصحافة في حد ذاتها ليست موضع خلاف، فأنصار كل منها يري أن حرية الصحافة تتحقق في شكل الملكية التي يقرها مذهبه أو نظامه، وتتجسد في النظرية الإعلامية التي يعكسها مجتمعه.

أنواع ملكية الصحف:

بدأت الصحف (جرائد ومجلات) كمشروعات فردية بسيطة (في مصر والعالم) حيث كانت الصحيفة تحرر وتطبع وتمتلك وتدار بواسطة شخص واحد، ومع النمو الاقتصادي لصناعة الصحافة وتطورها التكنولوجي، وتعقدت أنماط الملكية وأنواعها، وتنوعت وتشبعت، ويمكن حصر أكثرها شيوعاً في الأنماط التالية:

أولاً: الملكية الفردية:

وهو نمط أكثر شيوعاً في المجلات والجرائد الأسبوعية، وعادة ما يكون المالك للصحيفة هو رئيس تحرير والمدير، بل ويمكن أن يخدم في أي موقع في منشأته.

مميزات الملكية الفردية:

1- رئيس تحرير المالك له السيطرة علي صحفيته.

2- حرية المالك في كل قراراته، التي تتعلق بسياسات الصحيفة تحريراً و تجارياً.

3- يحصل المالك علي كل الأرباح من عمله.

4- يرتبط المالك في ذهن القارئ بصحيفته، ويصبح الاثنان شيئاً واحداً.

عيوب الملكية الفردية:

1- الملكية الفردية ليست قابلة للتحول إلي عمل تجاري متسع.

2- كل الديون توضع على عاتق المالك الفردي.

3- نجاح الصحيفة يعتمد بشكل كبير على قدرة مالكها ومركز ثقته.

4- من الصعب الحصول على القروض والمنح والمساعدات طويلة الأجل.

ثانياً: ملكية المشاركـــة:

وتحـدث عـــندما يعقد شخصان أو أكثر اتفاق ملكية شفوياً او كتابياً، بغرض تأسيس صحيفة أو شرائها أو إدارتها.

مميزات ملكية المشاركة:

1- تسمح بجمع جهود أموال وأشخاص ذوى مواهب وقدرات اقتصادية مختلفة.

2- قد يزيد رأس المال نتيجة السماح لأشخاص آخرين بالمساهمة في الاستثمار.

3- يخفف العبء عن المالك نتيجة تقسيم المسؤوليات.

4- هناك حكم أو تقويم أو فكر لأكثر من عقل في إدارة العمل.

عيوب ملكية المشاركة:

1- كل شريك معرض لديون الصحيفة الكلية، وكل شريك يعرض الآخرين للديون إذا خاطر اقتصادياً بالدخول في مشروعات قد تفشل.

2- كل شريك يكون مسؤولاً عن أمور الصحيفة.

3- قد تحل الشركة في أي وقت بوفاة أي شريك أو انسحابه أو بيع أي طرف نصيبه.

4- من الصعب الحصول على اتفاق طويل المدى في بعض الأحيان.

5- الـــشريك غـــير المسؤول بشخصه أو علاقات عمله، قد يعرض الشريك الآخر أو الشركاء الآخرين لأضرار.

ولهذا النمط من الملكية عدة أشكال على النحو التالي:

أ- مشاركة عامة:

وتعني اتفاق بين شخصين أو أكثر، لتأسيس أو شراء صحيفة، الاشتراك معاً في نشرها، وتعد المشاركة العامة الشكل الأكثر شيوعاً من ملكية المشاركة، ولكنها قد تكون مسؤولية غير محدودة.

ب-مشاركة محددة:

وهذه المشاركة تمنح أي ناشر، يكون بنفسه طرفاً عاماً، من زيادة رأس مال ملكيته، مع إعطـاء مسؤولية محددة لهؤلاء الذين يزودونه برأس مال إضافي، والشريك المحدد يكون مسؤولاً عن الديون المحددة للصحيفة، بالقدر الذي وافق على أن يساهم به استثمارياً في الصحيفة، وليس له حق التعاقد للصحيفة، وليس له سيطرة على رأسمالها.

ت-شركة خاصة:

وهـي الـتي تتم عن طريق اتفاق تعاقدي، ويتشكل مجلس للمديرين والمسؤولين لإدارة شـؤون الـصحيفة، وكـل مساهم في رأس المال يكون مسؤولاً بنصيبه ربحاً كان أو خسارة كشريك.

ثالثاً: ملكية الشركـة

وهو نمط من الملكية أكثر شيوعاً في الجرائد اليومية، عنه في الجرد الأسبوعية أو المجلات.

رابعاً: ملكية السلاسل أو ملكية الجماعـة:

وهي تشبه بعض الفروع الصناعية والتجارية، حيث نجد سلاسل من الجرائد أو المجلات أو كلـيهما، وتقـوم بتدعيم استثمارات اقتصادية، أو اتجاهات تحريرية، وتوجيه إداري، وهذا النوع من الملكية يأخذ من شكل من الأشكال التالية:

أ- الشركة القابضة:

هـذه الـشركة تتحكم في 51% – على الأقل – من أسهم كل جريدة أو مجلة داخل السلـسلة، ويكون لهذه الشركة الإشراف على السياسات التحريرية للصحف داخل السلسلة، وقد يسمح لكل صحيفة بتشكيل سياستها الخاصة بها، وعادة ما تقوم بشراء المواد الخام المطلوبة

مـــثل: الورق والأحبار والآلات والمعدات وباقي الإمدادات الأخرى من خلال المقار الرئيسية، وتطلب الشركة القابضة تقارير يومية وأسبوعية وشهرية عن سير العمل في كل صحيفة.

ب- مجالس المديرين:

وقـــد تدار الصحف من خلال مجلس من الموظفين والمديرين، وللناشرين داخل السلسلة (الموســـسة) استثمار متحكم فيه في الصحف التي ينشرونها، وقد يكون لهم نصيب في صحف أخـــرى، وهـــم يديـــرون صحفهم، ويشكلون سياساتهم التحريرية بإدارة واستشاره مسؤولي ومديـــري وموظفـــي السلسلة العامة، وفي العادة يوجد توجيه قوى من الشركة القابضة — إن وجـــدت — ويشجع رؤساء التحرير والموظفين بكل صحيفة — بشكل عام — على شراء أسهم في هذه الصحيفة.

خامساً: ملكية العامليـــن:

تسمح خطة ملكية المشاركة المحددة بواسطة بعض الناشرين في صحف حديثة، للعاملين بـــشراء أسهم في الشركة التي تدير الصحيفة، وفي بعض الأحيان يمتلك العاملون غالبية الأسهم ويتحكمون في سياسات الصحيفة.

مميزات ملكية العاملين:

1- إعطاء حافز للعاملين للإشراف على حُسن استثمار رأس المال.
2- الإدارة المحسنة تساعد على خلق جانب أخلاقي عالٍ.
3- يمكـــن تحطـــيم الحواجـــز التنظيمـــية الداخلية بسهولة، وتجري تغييرات ضئيلة في الأشخاص.
4- الأسئلة المتعلقة بالأجور، وساعات العمل، والإنتاج تفهم بشكل جيد، تعالج بشكل أسهل.

عيوب ملكية العاملين:

1- يعطى لطول مدة العمل الأهمية الأولى على القدرات الإنتاجية.
2- قد تمتزج العاطفة بالحكم في إدارة الصحيفة ووضع سياستها.

3- فرص اشتراك العاملين في الإدارة أقل.

4- بيع الملكية صعب.

سادساً: الملكية الرأسيــة:

وتعــني أن تكــون الصحيفة — جريدة او مجلة — ملكية عامة، فشركة ما — على سبيل المــثال — تمــتلك وتدير جريدة كبيرة في مدينة، وقد تمتلك وتدير مجلتين آخريين، وكذا محطة للإذاعة، ومصنعاً للورق، وشبكة للنقل والتوزيع، ووكالات للأنباء وللإعلان، وهذه المؤسسات المختلفة تشارك أو تساهم في نجاح الصحيفة.

وقد يطلق على هذا النوع من الملكية: ملكية وسائل الإعلام المشتركة: أي عندما يمتلك الناشر جرائد ومجلات ومحلات للإذاعة، واستوديوهات للسينما، ومصانع ورق في آن واحد.

أو تــسمى الشركات المختلطة: وذلك عندما تمتلك الصحيفة أو تدار بواسطة مجموعة شركة مختلفة ومتباينة: شركات للمطاط، والسيارات، والطيران، والسينما، مثلاً.....

مميزات الملكية الرأسية:

1- توفر الخدمات التي تحتاجها الصحيفة والمواد الخام اللازمة لإدارة عملها بنجاح.

2- ترتبط الصحيفة بوسائل الاتصال الأخرى في إعطاء خدمة إلى منطقة أو إقليم محدد.

3- تــساعد علــى تخفــيض النفقات العامة لإصدار الصحيفة، وتزود باستثمار علمي لأرباحها.

عيوب الملكية الرأسية:

1- توسع من اهتمامات الناشر ومسؤولياته إلى درجة قد تقلل من انتباهه إلى الصحيفة او المجلة التي يصدرها.

2- قــد يوظف رأس المال، الذي يمكن استغلاله في تطوير وتجديد الصحيفة، في خدمة تمويل المشروعات الاستثمارية الأخرى المملوكة بشكل مشترك.

سابعاً: الملكية التعاونيـة:

وهـي نظـام للعمل التعاوني بين صحيفتين مختلفتين في نمط الملكية خلال نفس المجتمع، ويـتجه إلـيها الآن الـبعض الناشرين لتقليل نفقات الصيانة والإدارة والتشغيل، فالصحيفتين – مـثلاً – يمكـن أن يطبعا معاً في مطبعة واحدة، مع احتفاظ كل صحيفة بمكاتبها الإخبارية والإدارية وهيئة تحريرها وإدارة الإعلان والتوزيع بها، وكذا الاحتفاظ بسياسة تحرير خاصة بكل مـنها علـى حـدة، ويـتم توقيع اتفاق في هذا النوع من الملكية، يضع الأساس للارتباطات والالتزامات التموينية لكل صحيفة أو شركة لتكون ممثلة رأس المال لكلا المالكين.

مميزات الملكية التعاونية:

1- تقلـيل نفقـات الصيانة والتشغيل، وزيادة الساعات الإنتاجية في المطابع والأقسام الفنية.

2- تنمو علاقات أكثر ودية بين الصحف في ميدان المنافسة.

3- انتـباه الناشرين والمالكين يتركز على خدمة المجتمع المحلي أكثر من المنافسة، ولذلك قد يعطوا مجتمعهم المحلي خدمة صحيفة أكثر وحدة وأكثر اكتمالاً.

4- عـادة ما يسمح للمعلنين بشراء مساحة في كلا الصحيفتين، بسعر مشترك، أو في صحف منفصلة حسب سعر الصحيفة.

5- المعالجـة الإخبارية المشتركة لبعض الإعلانات، وربما بعض الموضوعات الإخبارية، تـسمح بتقلـيل عدد الأشخاص في بعض القطاعات الإعلانية أو الإخبارية، أو في القسم الميكانيكي (الجمع والتوضيب والمطابع) مما يؤدي إلى خفض النفقات.

عيوب الملكية التعاونية:

1- قد تقل جهود التطوير نحو الأمام، بسبب الانتفاء الجزئي لعنصر المنافسة.

2- قد يسعى الناشرون – مع تقليل المنافسة – إلى الحصول على أرباح أكثر مما تستحقه الخدمة الصحيفة التي يقدمونها.

3- قد ينتج عن التسهيلات الإنتاجية المشتركة، وضع معايير واحدة، تؤدي إلى أن تفقد الصحيفة فرديتها أو شخصيتها المميزة.

ملكية الصحف في الوطن العربي:

اهتمت الحكومات الوطنية الجديدة في الوطن العربي، خاصة بعد حصول اغلب الأقطار العربية على استقلالها في الخمسينات، بتأكيد سيطرتها على وسائل الإعلام فيها، وذلك كمظهر لتأكيد الاستقلال الوطني، حيث كانت وسائل الإعلام (القاصرة على الصحف والراديو) تحت السيطرة الاستعمارية أثناء فترة الاحتلال.

ونـــستطيع أن نـــبين من الدراسة التي أجراها " فاروق أبو زيد" عن النظم الصحفية في الوطن العربي ما يلي:

إن الـــنظام الصحفي السلطوي يشكل لاتجاه الغالب على الأنظمة الصحفية العربية، وإن كان الأمر لا يخلو من وجود مواقع قليلة للنظامين الليبرالي والاشتراكي، والنظام الليبرالي الوحيد في الوطن العربي هو النظام الصحفي اللبناني، إذ يأخذ بمبدأ الملكية الفردية للصحافة، وإن كان لا يوجد نظام صحفي عربي يتبنى النظام الصحفي الليبرالي فيما يتعلق بحرية إصدار الصحف بدون شروط مسبقة.

وتـــوجد خمـــسة أنظمة صحفية عربية تقوم ملكية الصحف بها على مبدأ الملكية العامة وهـــي" العراق وسوريا واليمن وليبيا والجزائر، وتتخذ هذه الملكية أشكالاً متعددة، منها ملكية الدولة للصحف، ومنها ملكية الحزب الحاكم، وتمثل هذه الدول النظم الصحفية الاشتراكية.

وتـــوجد عشرة أنظمة صحفية عربية تأخذ بمبدأ الملكية المختلطة، وهما "مصر والسودان والسعودية والكويت وقطر والبحرين ودولة الإمارات العربية المتحدة وعمان وتونس والمغرب"، وفي هذه الأنظمة يسمح للأفراد والدولة بحق ملكية الصحف.

وبالنسبة لحق ممارسة العمل الصحفي، تكفل ستة أنظمة صحفية عربية هذا الحق لجميع المواطنين بدون أي قيود أو شروط مسبقة، وذلك في كل من مصر والسودان والسعودية ولبنان وتـــونس والمغـــرب، ومـــع ذلك فهناك فئات استبعدها النظام المصري من ممارسة حق العمل الـــصحفي[1] وتوجد تسعة أنظمة صحفية عربية تشترط على من يزيد ممارسة العمل الصحفي

---

(1) حـــددت المـــادة (18) مـــن قانون سلطة الصحافة رقم(148) لسنة 1980، المحظور عليهم إصدار الصحف أو الاشتراك في إصدارها أو ملكيتها بأية صورة من الصور للفئات الآتية:

1. الممنوعين من مزاولة الحقوق السياسية.
2. الممنوعين من تشكيل الأحزاب السياسية أو الاشتراك فيها.

ضـــرورة الحصول على ترخيص من الحكومة؛ وهي: الكويت والبحرين وقطر وعمان والعراق وسوريا واليمن وليبيا والجزائر.

هـــناك ثلاثـــة أنظمة صحفية عربية تتبنى المفهوم الليبرالي في قصر حق توقيع الجزاءات والعقـــوبات الـــصحفية على السلطات القضائية وحدها، وهي: مصر والسودان ولبنان، وتتبنى ســـت أنظمـــة صحفية عربية المفهوم السلطوي في إعطاء السلطات الإدارية وحدها حق توقيع الجزاءات والعقوبات الصحفية وهي: السعودية وقطر وعمان وسوريا واليمن وليبيا، بينما يتبنى المفهوم الصحفي الاشتراكي والذي يجمع بين الجزاءات والعقوبات القضائية والعقوبات الإدارية، سبعة انظمة صحفية عربية وهي: الكويت والبحرين والإمارات العربية المتحدة والعراق وتونس والجزائر والمغرب.

وقد ثبت بالدراسة التحليلية لمضمون قوانين المطبوعات العربية إن جميع الأنظمة الصحفية العربية تفرض الرقابة على الصحف، وإن اختلف أنواع هذه الرقابة وأساليبها من نظام صحفي إلى نظام صحفي آخر.

3. الذين ينادون بمبادئ تنطوي على إنكار للشرائع السماوية.

4. المحكوم عليهم من محكمة القيم.

الفصل الثالث عشر

الإعلام في النظرية الاقتصادية[1]

يقتـــضي التحليل الاقتصادي لأي نشاط صناعي توفر مجموعة من المقاييس تتعلق بحجم الإنتاج ورقم الأعمال والتشغيل وتطور الأسعار والتكاليف، مما يسمح بتقدير حجم هذا النشاط ودراســـة العوامل المختلفة المتعلقة ببنيته أو بتطوره عبر الزمن. وقد كان انعدام المعطيات الخاصة بوســـائل الإعلام وراء إحجام الاقتصاديين عن البحث في هذا البحث ردحًا من الزمن. كما أن الطابع اللامادي لمنتجات وسائل الإعلام، وصعوبة تحديد أسواقها، وتعقّد العلاقة بين سعرها في الـــسوق وتكلفة إنتاجها وتداخل أشكال التمويل، يجعل نشاطها من قبيل الأنشطة غير المنظورة التي يتعذر إخضاعها للقياس الكمي. غير أن ذلك الإعلام الذي كان " مورداً غير قابل للإدراك، أصبح مورداً طيّعاً، يمكن جميعه، ثم تحويله وتخزينه وإعادة إنتاجه" في وضع اقتصادي جديد تماماً، لم تعد الأنشطة الرئيسية فيه إنتاج الأشياء المادية فقط، بل هي ""إصدار التدفقات (Les flux) عـــبر الطـــرق السريعة الرقمية، البنية القاعدية للشبكات المنظورة وغير المنظورة للإعلام الآلي والمواصلات والمرئيات". فهل يعني ذلك أن الصعوبة الأولى أمام التحليل الاقتصادي قد آلت إلى الـــتحول بفـــضل الـــتطور الذي عرفه النشاط الاقتصادي والتقدم التقني الذي أحرزه الإعلام الاتـــصال وبفـــضل تـــداخل الإعلام والاقتصاد وغزو تكنولوجيات المعلومات والاتصال كل جوانب الحياة اليومية؟.

[1] د. عاشـــور فنـــي، "اقتصاديات وسائل الإعلام المرئية والمسموعة،اتحاد الإذاعات الدولية، جامعة الدول العربية، تونس 2012

المبحث الأول
الوضع المعرفي للإعلام في النظرية التقليدية
(نظريات الإنتاج المادي)

فــرّق آدم سمــيث بين نوعين من العمل: أحدهما العمل المنتج، وهو كل ما يترتب عليه منتجات مادية محسوسة، مثال ذلك العمل الذي يجري في أنشطة الزراعة والصناعة ويصفر عن ســلع زراعــية أو صناعية "أما الخدمات بأنواعها فهي لا تعتبر عملاً منتجاً، حيث إنها لا تترك وراءهــا أثــراً ماديــاً ملموساً في صورة سلعة، بل إنها تهلك فور إنتاجها" ومن هنا، فإن سائر الخدمات في نظر آدم سميث لا تضيف شيئاً لثروة الأمة. وطبعت هذه الفكرة القائمة على التفرقة بــين الإنــتاج المادي والخدمات كل الإرث التقليدي، وسليله الفكر الماركسي الذي "أكمل" التحليل بانتقاد الاقتصاد السياسي والنظام الاقتصادي الذي أنتجه النظام الرأسمالي.

شكلت مقولة القيمة محوراً رئيسياً ار حوله الفكر التقليدي والماركسي الذي يقوم أساساً علــى التفرقة التي بدأ بها أدم سميث بين قيمة الاستعمال التي هي شرط لقيام المبادلة. وأما قيمة الاستعمال هذه فتتوقف على تقييم الفرد، بناء على خواصها وصلاحيتها لإشباع الحاجة، وأهم خاصية يجب أن تتوفر في السلعة هي أن تكون مادة ملموسة صالحة لاستعمال معيّن.

ويترتب على هذا المنطق في التحليل أنّ ما لم يكن يتصف بصفة المادية لا يدخل في تحليل النظرية التقليدية، امتداداً إلى كارل ماركس. لقد أدى هذا التصّور إلى حصر مفهوم الإنتاج في ما هو مادي ملموس، وبالتالي إلى اقتصار التحليل الاقتصادي على قطاعات الإنتاج المادي، وإلى اعتبار الخدمات والمهن الحرّة المختلفة نشاطاً غير منتج لا يضيف شيئاً لثروة الأمة. نفهم من هذا أن الإعــلام باعتباره نشاطاً لا ينتج مواد ملموسة يجد مكانه ضمن النشاط غير المنتج، وبذلك نفهم لماذا لم ينل حظّه من التحليل الاقتصادي لدى روّاد الاقتصاد السياسي.

المبحث الثاني
الوضع المعرفي للإعلام
في النظرية التقليدية الجديدة

يمكن التفرقة، ضمن التقليديين الجدد بين ثلاثة مواقف إزاء الإعلام، أقدمها ذلك الموقف الذي تميز به الروّاد والذي يميل إلى اعتبار الإعلام ضمن المواد الحرة، ثم الموقف الذي يعتبر مورداً جماعياً، وأخيراً ذلك الذي يعتبره مورداً نادراً.

1- الإعلام باعتبار مورداً حراً "Un bien liber"

أول فرضية يضعها فالراس لقيام سوق المنافسة الكاملة هي فرضية العلنية: أن يكون جميع المستدخلين في السوق على علم تام بكل ما يجري فيه، ويعني ذلك توفر معلومات كاملة، بصفة مجانية، وبقدر متساو لجميع المتعاملين لكي يتحقق سعر وحيد لمنتج وهو ما يعرف بقانون واحدية سعر السلعة نفس السوق.

لا يعتبر الإعلام في نموذج التحليل هذا موضوع مبادلة، ولا محل دراسة وإنما هو شرط ضروري لقيام سوق المنافسة الكاملة التي تشكل الإطار النظري للتحليل. فكلما كانت المعلومات متوفرة وكانت المعاملات تتم في شفافية مطلقة كان نظام الأسعار أكثر ضبطاً وقدرة على المساهمة في التخصيص الأمثل للموارد. ذلك أن المتعاملين في السوق (منتجين كانوا أو مستهلكين) يبنون قراراتهم المختلفة على أساس ما لديهم من معلومات يوفرها أساساً نظام الأسعار. فالأسعار هي المؤشر الرئيسي في هذا التحليل، وهي بمثابة إشارات (Signaux) يستلقاها الفرد، منتجاً كان أو مستهلكاً، فيدرك حالة السوق، إذ تغيّر الأسعار، حسب هذا النموذج، عن توازن بين العرض والطلب في سوق سلعة معينة، ويعتبر وتوفر هذه المعلومات شرطاً أساسياً لتمكين المتعاملين من أن يوفقوا بين مخططاتهم الفردية. ويذهب فالراس في تحليله إلى افتراض محافظ بيع يعلن الأسعار السائدة في السوق مما يتيح للمنتجين والمستهلكين تعديل قرارات البيع والشراء حسب تغير حركة الأسعار.

أما فريدريك فون هايك (F.V.Hayeck) فيرى أن المسألة الرئيسية التي ينصب عليها التحليل الاقتصادي " هي تلك الحركية التي تسمح للمتعاملين الذين يعدّون خططاً بناء على

معلومات جزئية، غير كاملة تسمح لهم بالاستخدام الأمثل لمواردهم" وآلية الأسعار هي الوسيلة الرئيسية لنقل هذه المعلومات في اقتصاد السوق حسب هذا التحليل.

إن الفرضيات التي يقوم عليها هذا التحليل هي أن السعر يفترض أن يعبّر عن توازن بين العــرض والطلــب في سوق معينة. وبالتالي فإنه معلومة كاملة، ومتاحة مجاناً، ولا تتطلب أية تكلفــة، ومتوفــرة بمقادير متساوية لدى جميع المتعاملين، وهذه في الحقيقة تنطبق كلها على ما يسمى لدى هذه المدرسة المورد الحر أي غير الاقتصادي مثل الهواء، والماء وضياء الشمس.

غــير أن النتائج التي توصل إليها باحثون من أمثال هربرت سيمون وجورج ستيقلر منذ الستينات فندت هذه الفرضيات التي أحاطت بالنظر إلى المعلومات، وهكذا غيرت الموقف تماماً. وخلاصة هذه النتائج.

1) أن المعلومات ليست كاملة، بل تعبّر عن جانب واحد من واقع السوق، وهو الجانب الكمّــي فقــط، ولا يمكنها أن تعبّر بدقة عن الجانب الكيفي، أي نوعية السلعة أو شروط المبادلة.

2) إن المعلــومات ليست متاحة بمقادير متساوية لدى جميع المتعاملين وفي كل قطاعات الــسوق، بل هي موزعة توزيعاً متفاوتاً بين المتعاملين فيه، لذلك يتعين البحث عنها لدى وسطاء البيع أو الهيئات الاستشارية المختلفة، أي لا بد من السعي إلى الحصول عليها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

3) إن هــذا البحث عن المعلومات تترتب عليه تكلفة تتزايد مع تواصل البحث، وينتج عن ذلك ما لا يتوقعه النموذج التحليلي السابق، وهو أن تكلفة المعلومات ترتفع في الأسواق التنافسية.

ومن هذا المنظور لا تغدو المعلومات مجرّد سلعة أو مورد، ولكنها تكون قيدا يقف حائلاً أمام الداخلين إلى أسواق السلع والخدمات المختلفة، نظراً إلى تباين توزيع المعلومات.

وهكذا نرى أن الإعلام لدى هذه النظرية مازال إذن بعيداً عن أن يكون بذاته موضوعاً للتحلــيل الاقتصادي باعتباره نشاطاً اقتصادياً أو منتجاً يطرأ عليه ما يطرأ على بقية المنتجات أو الخدمات من عمليات الإنتاج والتبادل والاستهلاك.

2- الإعلام باعتبار مورد جماعياً "Un bien collectif"

يفـــرّق دانـــيال بـــيل بـــين المعـــرفة والإعلام "فالمعرفة مجموع منظمة من المحفوظات (Enonces) عن الوقائع والأفكار، تقدّم حكماً مبرهنا أو حصيلة تجريبية ترسل إلى الآخرين عبر وسائل الاتصال أو بواسطة جهاز معيّن.

أمـــا الإعلام فهو تسجيل المعطيات واختيارها ومعالجتها باعتبارها قاعدة مشتركة لكل المـــبادلات الاجتماعية والاقتصادية. وتتميز المعرفة والإعلام بخاصيتين مهتمين هما: عدم القابلية للتملك وعدم القابلية للانقسام.

أ) عدم القابلية للتملك:

يفرّق دانيال بيل بين السلع الصناعية من جهة، والإعلام والمعرفة من جهة أخرى، فالسلع الـــصناعية تباع متمايزة، كل على حدة. فتتحول ملكيتها إلى المشتري حسب قواعد تعاقدية محـــددة. أما الإعلام والمعرفة فيبقيان في حيازة منتجهما حتى بعد بيعها، ولا يؤدي استهلاكهما إلى فنائهما، ومنذ إنتاجهما لا يعودان ملكاً لمنتجهما وحده.

وبـــسبب هـــذه الخاصية لا يجد رأس المال الخاص حافزاً كبيراً على الاستثمار في مجال المعـــرفة والإعلام ما لم يضمن إمكانية الحيازة المادية أو القانونية لمنتجات نشاطيهما. إن ترسانة القوانين والتنظيمات المتعلقة بحقوق الملكية الفردية كلّها إنما وجدت لمعالجة هذه المسألة: مشكلة التملك.

ب) عدم القابلية للانقسام:

تنـــشأ هذه الخاصية من أن الإعلام والمعرفة يمثلان وحدات لا يمكن تجزئتها دون المـــساس بمحتواها نفسه. كما أن معلومة جزئية أو ناقصة، مثل المعرفة الناقصة يمكن أن تقضي إلى أخطاء وخيمة. هذا فضلاً عن استحالة إيجاد مقياس يسمح بتجزئة الإعلام والمعرفة كميا. اللهم إلا إذا أخـــضعناهما لتقسيمات وتصنيفات داخلية تتعلق بالمعلومة والمعرفة نفسها، وفي هذه الحالة قد لا يكون ذلك التقسيم اقتصادياً على الإطلاق.

ويرتبط بهذه الخاصية أمر آخر، هو أن المعلومات والمعارف يمكن حيازتها واستعمالها من قبل أكثر من مستعمل واحد دون أن يؤثر ذلك في كميتها، أي أن المعرفة يمكن أن تتوفر كاملة

لـــدى عدد من المستعملين في نفس الوقت دون أن يؤدي ذلك إلى خفض قيمتها الاستعمالية، وذلك بفضل إمكانية النسخ بتكلفة زهيدة.

وتفترض عملية النسخ بدون أو بتكلفة ضعيفة عدم اعتراض منتج المعلومة أو المعرفة على النشر أو عدم قدرته على الاعتراض.

3- الإعلام باعتبار موردا نادرا:

في نظام اقتصادي يتميز بتفاوت كبير في توزيع الإعلام، يصبح لهذا الإعلام دور يلعبه هو بمـــثابة المـــزايا المقارنة، فالإعلام في هذه تراث تنقص قيمته بإتساع دائرة الحائزين عليه. وقيمة المعلـــومات في الـــسوق ليست سعراً لها، وإنما هي إتاوة عنها. أما ملكية المعلومات والمعطيات والمعـــارف فليست ملكية كاملة، وإنم تتعلق بإمكانية الاستعمال فقط. كما أن بيعها لا يفضي إلى نقـــل الحـــيازة إلى المشتري، ولا يجرّد المالك منها، ولذلك فإن يترتب على عملية البيع هو توسع دائرة الحيازة لا تعاقبها كما هو عليه الشأن في حالة السلع والخدمات.

إن قـــيمة المعلـــومات في هذا النموذج إنما تنشأ من ندرتها لا من تكلفة الإنتاج الضعيفة نـــسبياً ولا مـــن تكلفـــة الاستعمال (ارتفاع تكلفة النموذج الأصلي وانخفاض التكلفة الخاصة بالاستنـــساخ وبالتالي انعدام التكلفة الجديدة التي يمكن أن تكون أساساً لسعر السوق) ومن هنا فكرة الإتاوات.

المبحث الثالث
اتجاهات البحث الحالية في اقتصاديات الإعلام المرئي المسموع

يشمل اقتصاد وسائل البحث في المسائل الاقتصادية النظرية والعلمية الخاصة بها بأصنافها المختلفة، مع التركيز على الأسس الاقتصادية للسياسات الإعلامية، وممارسات الشركات الإعلامية في إطار الأسواق المختلفة وإبراز تأثير خصائص كل سوق وبنيتها على تصرفات المتعاملين وتأثير نمو وتحرير نشاط وسائل الإعلام على بنية الأسواق وحصص السوق والصناعات الإعلامية وارتباطا بالنشاط الاقتصادي من خلال صناعة الإعلانات، وملكية وسائل الإعلام وتركيزها، وإستراتيجية الشركات وصناعة البرامج، وتطور السوق الدولية لوسائل الإعلام وغيرها من الموضوعات المرتبطة.

بدأت الدراسات الاقتصادية لوسائل الإعلام في الستينات من القرن العشرين وأصبحت منتظمة في السبعينات بصدور عدة مؤلفات مهمة، وعرفت ازدهار منذ الثمانيات من القرن العشرين، حيث تأسست أقسام في الجامعات الأمريكية والأوروبية وعبر العالم. وبرزت مؤسسات دولية أخذت على عاتقها متابعة تطورات اقتصاد وسائل الإعلام المتسارعة خلال تلك العشرين، وتأسست مجلات متخصصة، كما عقدت مؤتمرات علمية دولية حول هذا المجال في التسعينات.

وقد أحصى بعض الباحثين 365 مقالة علمية نشرت بين عامي 11965 و1988 في مجلات الاتصال المتخصصة تعالج جوانب اقتصادية لوسائل الإعلام فنتيجة لتعاظم صناعات وسائل الإعلام وتطور التكنولوجيات الجديدة وتداوليها تزايد اهتمام الباحثين الأكاديمية في الجامعات ومراكز البحث المتخصصة وكذلك السياسيين وصناع السياسات بنشاط هذا المجال من زاوية اقتصادية.

يمكن التمييز بين عدة اتجاهات في البحث في اقتصاديات وسائل الإعلام نشأت في العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين. من حيث موضوعات البحث ومناهجه ومستويات التحليل.

أولاً- من حيث موضوعات البحث

من حيث تصنيف الموضوعات المتعلقة باقتصاديات وسائل الإعلام نميز بين منظور يركز على الموضوعات الاقتصادية وآخر ينزع إلى تناول الجانب المؤسساتي، واتجاه يتناولها من وجهة إدارة الأعمال.

1. المنظور الاقتصادي لوسائل الإعلام:

نشأ مبحث اقتصاد وسائل الإعلام في حضن التحليل الاقتصادي الجزئي في النصف الثاني من القرن العشرين، وكان اهتمام الباحثين ينصب على الموضوعات المتعلقة بالتحليل الجزئي لسلوك الفاعلين: المنافسة بين المؤسسات الصحفية وخصائصها الاقتصادية وأسواقها، وتنظم مؤسسات الإعلام المرئية المسموعة في الولايات المتحدة الأمريكية وبنية السوق وتأثيرها على الفاعلين، وإستراتيجية المنافسة ومر دودية المؤسسات الإعلامية وسلوك المستهلكين وعلاقته بسياسة السعر في إطار تنافسي أو احتكاري. وقد سمح هذا المنظور بمواكبة تغيرات السوق في مختلف البلدان كما سمح باختبار ومدى إمكانية تطبيق المقولات الاقتصادية على هذا المجال. وقد تعمق هذا الاتجاه في السبعينات من القرن الماضي بفضل بروز باحثين اقتصاديين مختصين وازدهر أكثر في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين.

2. المنظور المؤسساتي لوسائل الإعلام:

يعتبر هذا المنظور أحد الاتجاهات الأولى التي ظهرت في مجال اقتصاد وسائل الإعلام منذ الخمسينات من القرن العشرين، واستمر قوياً حتى الوقت الحاضر بسبب تزايد أهمية الجوانب التأسيسية وتعقد التنظيم المؤسساتي المرتبط بالنشاط نفسه وبالمؤسسات وبالأسواق والمنتجات وبحقوق التأليف والنشر وتأثيرها على المؤسسات والأفراد معا، لا سيما وأن التطور التكنولوجي قد أدى على مر الزمن إلى ظهور وسائل الإعلام جديدة مما تطلب إعادة النظر في جوانبها التنظيمية وتقليص دور الحكومات في نشاطها وإعطاء مزيد من الحرية لمؤسساتها وتوسيع نطاق نشاطها إلى المستوى الدولي.

3. منظور إدارة الأعمال لوسائل الإعلام:

حيث ظهرت المجلة الدولية لإدارة وسائل الإعلام سنة 1999 تحددت أكثر ملامح التفرقة بين المنظور الإداري والمنظور الاقتصادي لهذا المجال. وأدى ذلك إلى مزيد من الدقة في تناول الموضوعات المتعلقة بهذين المنظورين.

غير أن هذا التطور لم يمنع من استمرار التنسيق والتعاون بين الباحثين في هذين الموضوعين. فقد استمر تنظيم المؤتمر العلمي الدولي لإدارة واقتصاد وسائل الإعلام كل سنتين في جامعات دولية متعددة بين أقسام الإعلام ومعاهد الإدارة وكليات الاقتصاد، حيث تأسس المؤتمر برعاية مجلة اقتصاد وسائل الإعلام وعقد في ستوكهولم بالسويد سنة 1994م. ثم في زيوريخ بسويسرا في لندن وفي إسبانيا والبرتغال وفنلندا وكندا والصين وكولومبيا. كما استمر نشر الكتب المتخصصة التي تتناول إدارة واقتصاد وسائل الإعلام معا.

ثانيا- من حيث مناهج التحليل

يشير الباحثون إلى وجود ثلاثة نماذج تحليلية تسيطر على البحث في اقتصاد وسائل الإعلام وهي:

1- نموذج التحليل النظري.

2- نموذج التحليل التطبيقي.

3- نموذج التحليل النقدي.

إضافة إلى مناهج تحليلية أخرى طبقت في الدراسات الوصفية والقياسية وغيرها.

الدراسات الوصفية : دراسة الاتجاهات الكبرى:

طبق هذا المنهج في دراسة اتجاه تطور وسائل الإعلام بمقارنة السلاسل الإحصائية السنوية الصادرة عن الجهات المختصة. وتعتمد المعطيات السنوية كوحدة تحليل، مما يسمح بوصف التطور الفعلي في وسائل الإعلام عبر الزمن وصفاً موضوعياً يتيح إمكانية قياس أداء المؤسسات الإعلامية أو الصناعية ككل، بالإضافة إلى تطور تكلفة الاشتراك وتأثير على سلوك الجمهور وعلى بنية السوق.

الدراسات القياسية: النماذج الرياضية والإحصائية:

تعتمد الدراسات القياسية السلاسل الإحصائية والنماذج الرياضية بين الظواهر المدروسة واستنتاج العلاقات الضرورية التي تحكم الظواهر الاقتصادية طبقاً للفرضيات التي يؤسس لها الباحث انطلاقاً من قاعدة تنظيرية صلبة. وقد تبين أن الباحثين ذوي التكوين الاقتصادي هم الأقدر على إجراء بحوث دقيقة في المجال التوصل إلى نتائج عملية ذات مصداقية.

مناهج متنوعة:

هناك العديد من المناهج المتبعة في دراسة اقتصاد وسائل الإعلام، منها دراسة الحالة وتحليل السياسات والدراسات التاريخية. ففيما تستند دراسة الحالة إلى المزج بين عدة أدوات بحثية تسمح بالتوصل إلى نتائج محددة تتعلق بالحالة المدروسة، ينظر تحليل السياسات في مدى نجاعة السياسة الحكومية المتعلقة بضبط وتنظيم هذا المجال أما المنهج التاريخي فيختص بدراسة تطور الجوانب الاقتصادية له عبر الزمن ويفيد ذلك في معرفة التطورات الحالية والمستقبلية لجوانبه الاقتصادية.

ثالثاً- من حيث مستويات التحليل

يمكننا التفرقة بين عدة مستويات للتحليل الاقتصادي اعتمدها الباحثون في اقتصاد وسائل الإعلام، ومنها التحليل الاقتصادي الكلي والتحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل القطاعي.

1) التحليل الكلي:

يهتم التحليل الاقتصادي الكلي بدراسة الاقتصاد ككل، ليوضح تأثير العوامل الاقتصادية علـى اقتصاد البلدان، كتأثير الدخل القومي ومعدلات التشغيل) معدلات التوظيف(، وتضخم الأسعار، ومعدل الاستهلاك الكلي ومعدل الإنفاق الإستثماري ومكوناته .كما يدرس التحليل الاقتصادي الكلي تأثيرات كل من السياسة النقدية والسياسة المالية المتبعة في البلد.

كما يتناول التحليل الاقتصادي الكلي موضوعات تتعلق بتأثير مستوى النشاط الاقتصادي والتقلبات والأزمات الاقتصادية على نشاط وسائل الإعلام وعلى نموّ الصناعات الإعلامية. وهناك مباحث عديدة نشأت في العقود الأخيرة تتناول هذه الجوانب المهمة.

ومعلـــوم أن الربط الأساسي بين نشط وسائل الإعلام والنشاط الاقتصادي هو الإشهار الـــذي يتأثر كثيراً بالتقلبات الاقتصادية من نمو وانكماش وازدهار وأزمة فتتأثر بذلك مواردها الإشهارية.

وبالتالي يهتم هذا النوع من التحليل بالمجاميع الكلية للوحدات الاقتصادية الجزئية .وغالبا ما تـــشمل الدراسة الاقتصادية المتكاملة كلا النوعين من التحليل، وبالتالي فعلى الاقتصادي أن يجيد استخدام الأدوات التحليلية المتوفرة في كلا النوعين، ليتسنى له استخلاص نتائج اقتصادية منطقية ومقنعة.

2) التحليل الجزئي:

يدرس التحليل الاقتصادي الجزئي السلوك الاقتصادي للعناصر الاقتصادية (بما فيهم الأفراد والشركات) وسلوك المؤسسات الناشطة في مجال الاتصال والإعلام وسلوك جمهورها من وجهة نظـــر اقتصادية وطريقة تفاعلهم من خلال الأسواق الفردية، وندرة الموارد، والأنظمة الحكومية . ويشمل السوق هنا السلعة المنتجة (كالذرة على سبيل المثال)، وقد تكون خدمة من عوامل الإنتاج (كالبـــناء مـــثلاً) هذا التحليل يقوم على نظرية دراسة مجموع كميات الطلب من قبل المشترين وكميات العرض من قبل البائعين عند كل نقطة سعر محتمل للوحدة المنتجة .وانطلاقا من دراسة كل من العرض والطلب بشكل غير منفصل يتوصل التحليل الاقتصادي الجزئي لتوصيف الكيفية التي تصل بها السوق إلى حالة التوازن الاقتصادي للسعر والكمية، أو الاستجابة لمتغيرات السوق عبر الزمن .وهذا ما يطلق عليه تحليل دراسة العرض والطلب.

هـــيكل السوق مثل سوق المنافسة الكاملة وسوق الاحتكار تعتبر هنا من العوامل المؤثرة علـــى درجة كفاءة السوق .هذا وينطلق مفهوم التحليل من فرضية مبسطة بأن سلوك الأسواق الأخرى يبقى ثابتًا وهذا ما يطلق عليه تحليل التوازن الجزئي، أما نظرية تحليل التوازن العام تسمح بالتغيرات في مختلف الأسواق بما فيها حركة السوق وتفاعلها تجاه التوازن الاقتصادي.

ويقـــرّ معظم الباحثين في مجال اقتصاد وسائل الإعلام بضرورة النظر من زاويتين: جزئية وكلـــية معاً ليمكن الوقوف على التفاعلات بين القرارات التي يتخذها المتعاملون في المستويين المذكـــورين، حـــيث يـــصعب عزل التأثير المتبادل بين السياسة العمومية التي تتبعها السلطات العمومية والقرارات الفردية التي يتحتم على المستهلكين الأفراد اتخاذ على المستوى الجزئي.

مستوى التحليل	التحليل الاقتصادي الجزئي	التحليل الاقتصادي الكلي	ما وراء الاقتصاد
المؤسسات الأكاديمية	الأعمال الاقتصاد وإدارة الأعمال	علم الاقتصاد والاقتصاد السياسي	الاتصالات، الدراسات الإعلامية والاقتصاد السياسي
بؤر التحليل	مؤسسات الاتصال والمستهلكون	صناعة الاتصالات سياسات الحكومة الاقتصاد العام	نظم الاتصال، الثقافة وسياسات الحكومة
الموضوعات المدروسة	التدفق المالي، بنية التكاليف، موضوعات العائد وصنع القرار	المنافسة الاستهلاك الكفاية الاقتصادية واقتصاديات الحجم	الآثار الاجتماعية والسياسية والثقافية لنظم الاتصال والسياسات العمومية

المصدر:

- Handbook of media management and economics/editer Alan B. Albarran; co-editors Sylvia M. Chan-Olmste, Michael O. Wirth, p. 28.

الفصل الرابع عشر

صناعة وسائل الإعلام

سنتناول في هذا الفصل صناعة وسائل الإعلام من حيث نشأتها وصفاتها الاقتصادية وأسواقها ودور الثقافة الصناعية فيها من ناحية، ثم تنظيمها في نشاطات متمايزة عن النشاطات التي تشكلها الصناعات الثقافية الأخرى وما يميزها من منطق داخلي بين أنشطة النشر وأنشطة الصحافة، والبث (وسائل الإعلام) من ناحية أخرى.

المبحث الأول
قطاع وسائل الإعلام

كانت وسائل الإعلام، تاريخياً، بين أولى فروع الصناعات الثقافية التي مسها التصنيع مع مقدم الصحافة ذات التوزيع الجماهيري، في النصف الأخير من القرن التاسع عشر، حين كانت الصحف تهتم، أكثر ما تهتم بالشؤون العامة ثم تطورت بعد ذلك أنماط الحياة الاجتماعية المعاصرة وتزايدت أوقات الفراغ، وتطورت التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال فتنوعت الحاجات الإعلامية من ناحية، وتوسع إمكانية العرض من ناحية أخرى، خاصة في العشريتين الأخيرتين من القرن العشرين حتى أصبح نشاط وسائل الإعلام يغطي مجالات عديدة من الإعلام المتخصص (الاقتصاد، والعلمي والتقني والتربوي) والثقافي والألعاب والتسلية.

ولا ننسى أن هذا التطور في وسائل الإعلام الحديثة في الأربعينات في المجتمع الأمريكي قد كان وراء ظهور مصطلح "الصناعات الثقافية" كما مر معنا. فكيف نشأت وسائل الإعلام الحديثة؟ وما هي خصائصها الاقتصادية؟ وما هو الارتباط بين التقنيات والأسواق؟

أولاً- نشأة وسائل الإعلام الحديثة

يرى بعض الباحثين أنه ينبغي أن تتضافر ثلاثة أصناف من المنطق لكي تنشأ وسيلة إعلام جديدة:

أولاً: المنطق السياسي: وهو العنصر الحاسم المحدد لنشأة وسائل الإعلام في المجتمع الحديث.

ثانياً: المنطق الصناعي: وخاصة منه الجانب التقني المرتبط بتطور التقانات الحديثة.

ثالثاً: المنطق الاقتصادي، وخاصة منه ما يتعلق باتساع رقعة السوق وتوفر الطلب الكافي لتطور وسيلة الإعلام وامتلاكها شرعية السوق.

والعامل الحاسم المحدد، حسب هذا الطرح، هو المنطق السياسي، أما العاملان الآخران الصناعي والاقتصادي فهما ثانويان، مكملان. فالمنطق السياسي يكمن وراء نشأة وسائل الإعلام التي قوامها تطور الصناعة بتطور التقانات، أما شرط استمرارها فيضمنه المستوى الاقتصادي، وعلى تضافر هذه المستويات الثلاثة يتوقف تطور وسائل الإعلام المرئية المسموعة.

1) المنطق السياسي لوسائل الإعلام:

فوسائل الإعلام الحديثة، بهذا المعنى وليد حاجة المجتمع الحديث إلى النقاش العمومي وفقاً لمبادئ الديمقراطية البرجوازية، وإلى ضرورة تطور النقاش بين السلطات والمصالح الخاصة في مقابل" البرلمان" الذي هو فضاء لتطوير النقاش مع أجهزة الدولة. لذلك تتطلب وسائل الإعلام نشراً واسعاً وجماهيرياً.

فالمنطق السياسي يقف وراء نشأة وسائل الإعلام ويؤطر وجودها في كل المجتمعات بما هي جزء من الفضاء العمومي في كل بلد وتساهم في تطوير النقاش العام، ولكن هذا لا يمنع من أن تسير وفق منطق اقتصادي خاص بها.

2) المنطق الاقتصادي لوسائل الإعلام المرئية المسموعة:

يقوم المنطق الاقتصادي على دعامتين: قيمة منتجاتها الإعلامية وقيمة أسواقها. وسنتناول هنا قيمة منتجاتها الإعلامية، أما أسواقها فسنتناولها لاحقاً.

* قيمة المنتجات الإعلامية:

يفرّق الباحث فايتون ترمبلي بين القيمة الاستعمالية للمعلومات وقيمتها التبادلية.

أ- قيمة الاستعمال:

ذاتية وتختلف من شخص إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى، فليست للمعلومة الواحدة نفس القيمة الاستعمالية لدى جميع الناس، إذ من الصعب تحديد هذه القيمة الاستعمالية، فهي تتوقف على مجموعة من الجوانب:

أ) المعرفة السابقة التي تمتلكها الفرد أو الجماعة والتي تمكنهم من تقدير هذه القيمة من حيث جدة المعلومات ومنفعتها وملاءمتها......الخ.

ب) المعنى الذي يعطيه المتلقي لهذه المعلومة والذي ينبني عليه موقف معين من المعلومة نفسها، ويتوقف على درجة استيعاب المحتوى، ومستوى التحكم في الاستعمال.

ت) قدرة المعلومة على توجيه سلوك المتلقي والتأثير فيه، وعلى تشكيل تصوراته أو تعديلها.

والمهم في هذا الطرح هو أنه لا يعتبر المتلقي طرفاً سلبياً يتلقى المعلومة ويتأثر دون مقاومة أو اجتهاد، بل هو طرف متفاعل معها، فبإمكانه تأويل محتواها حسب ظرفه الخاص أو حسب غرضه من الاستعمال أو حسب السياق الاجتماعي....الخ. أو حسب حاجاته المباشرة، بل بإمكانه أن يضفي على المعلومات قيمة قد لا يكون المرسل وضعها في الحسبان.

ب- قيمة المبادلة:

يمكن أن تعرف قيمة المبادلة، كما هو الحال بالنسبة إلى أية سلعة أخرى، بأنها " زمن العمل الاجتماعي الضروري لإنتاج المعلومات". وقد حدد بعض الباحثين مكونات قيمة المنتجات الثقافية كما يلي:

- تكلفة أدوات الإنتاج والعتاد الضرورية (الآلات، والأدوات، المعلومات، المواد الأولية).
- تكلفة زمن التصميم والإعداد والصياغة.
- تكلفة زمن التعبئة أي الإخراج أو النشر، أو البث أو التوزيع.
- تكلفة الإضافة الإبداعية الخالصة التي يضفيها المنتجون والمبدعون على العمل، والناجمة في جوهرها عن تكوينهم السابق وعن مواهبهم وقدراته.

غير أن هناك خصوصيات يتميز بها الإعلام دون غيره من المنتجات وهي:

1- لا ينجم عن استهلاك القيمة الاستعمالية للمعلومات إتلاف لها. فهي تبقى سليمة حتى بعد استعمالها من قبل عدة مستعملين.

2- يحتفظ المنتج للمعلومات بعد رغم بيعها رغم القيود التي تفرضها عقود حقوق التأليف أو العقود الأخرى.

3- لا تنطبق نظرية تناقص المنفعة الحدية، إلا قليلاً على إنتاج وتوزيع وبث الإعلام، وما يبدو من تضييقات تعترض توزيع الإعلام فإنما يعود في حقيقة الأمر إلى إعادة إنتاج الحوامل المادية أو إلى توسيع شبكات التوزيع.

ثانيا- أسواق وسائل الإعلام:

حيث أن المنتج الإعلامي يباع عدة مرات عبر مراحل تصنيعه في عدة أسواق مختلفة هي: سوق الاستهلاك النهائي، وسوق المعلنين، والسوق المالية وسوق التجهيزات وغيرها.

1- سوق المستهلكين النهائيين:

يمكن أن نميز بين نوعين من المنتجات: التجهيزات (جهاز التلفزيون، المذياع، الهوائيات،....الخ). والمنتج الخيالي (البرامج الإذاعية والتلفزيوني، الكتب، أسطوانات والاشتراك الكابلي،......الخ.) وتشهد هذه السوق نموا مطردا يبدأ في غالب الأمر بشراء الجهاز (التلفزيون مثلاً أو محرك أشرطة) يتبعه استهلاك المنتجات الاستهلاكية (البرامج التلفزيونية، الأشرطة)، ويعرف الطلب في هذه السوق تزايدا مطردا للأسباب التالية:

1- تشجيع الطلب الأولي في البلدان الصناعية المتقدمة سواء تعلق الأمر بالمواد الضرورية عموماً (الغذاء، الملابس، السكن، التجهيزات المنزلية، السيارات،....الخ.) أو تعلق بوسائل الاستهلاك الثقافي والإعلامي: امتلاك الأجهزة الخاصة بالاستقبال، والاستهلاك الثقافي عموماً، وهو ناتج عن ارتفاع مستوى المعيشة وتزايد وقت الفراغ.

2- تـزايد القوة الشرائية للسكان بارتفاع مداخيل الأسر، مما يسمح لها بامتلاك أجهزة الاستهلاك الإعلامي (أجهزة التلفزيون وأجهزة الألعاب) من ناحية، وتزايد أوقات الفراغ من ناحية أخرى.

3- ارتفـاع مـستوى التعليم، مما يعطي للحاجات الثقافية والإعلامية دفعاً قوياً بسبب زيادة الاهتمام بالشؤون العامة، وتنوع الاهتمامات وتشبعها.

4- تزايد أهمية النشاطات غير المادية في المجتمعات المصنعة عموماً.

فهذه الأسباب مجتمعة تعمل في اتجاه توسيع الطلب وتنويعه بحيث يشمل استهلاك المزيد مـن المنـتجات الإعلامية والثقافية، خاصة وأنها تعرف وتيرة عالية من التجدد والابتكار، ومع التطورات التكنولوجية الحديثة.

2- سوق المعلنين:

يـباع جزء من المنتج الإعلامي مرة أخرى في سوق المعلنين باعتباره مساحة إشهارية في الصحف أو المجلات، أو في الإذاعية أو في التلفزيون، غير أن سوق الإشهار وحدها ليست كافية لضمان نشأة وسيلة إعلام جديدة، بل إن سوق الإشهار إما أن ترافق نشأتها أو تستحوذ عليها عند نجاحها.

ودور الإشهار مزدوج، فهو من ناحية مصدر تمويل للوسيلة الإعلامية المعينة إذا أخذت علـى حـدة ولكـنه من ناحية أخرى، سبب من أسباب التركيز في الصناعة، وتجزئته أسواق المـستهلكين في فـئات متجانسة نسبياً خاصة منها تلك الفئات الأكثر قدرة على الإنفاق. ولا شـك أن احـتدام المنافسة على المستوى العالمي، وعلى المستويات الجهوية سيؤدي إلى ازدهار نشاط الإشهار، مما يتيح إمكانية ظهور وسائل إعلام حديثة باستمرار.

3- السوق المالية:

هناك جوانب خاصة في وسائل الإعلام تضعف وزنها في السوق المالية هي:

1- لا يتمتع نشاط وسائل الإعلام غالباً ببنية كثيفة لرأس المال، وماعدا صناعة الأجهزة، بل إن الغالب هو الطابع غير المادي لنشاط وسائل الإعلام، وارتفاع تكاليف العمل

الـــذهني، كما أن كثيراً من هذا الأنشطة يفلت من الإثبات المحاسبي، وبالتالي فهي ضعفيه في ميزانية المؤسسة.

2-عادة ما يكون القائمون علي وسائل الإعلام متحفظين جداً في علاقاتهم برأس المال خـــشية اســـتحواذه على المؤسسة وتشويه العمل الفكري، وهذا موقف تقليدي في الأوســـاط الإعلامية والثقافية، يقضي عموماً إلى ضعف التركيب المالي للمؤسسات الإعلامـــية، وكلّمـــا لجأت وسائل الإعلام إلى مسيرين ذوي حنكة في التسيير المالي زادت فرص نجاحهم.

3-ارتفـــاع تكلفة الإنتاج في وسائل الإعلام، وخاصة إنتاج النموذج الأصلي، يتطلب الـــبحث عـــن تمويل مسبق للإنتاج، أي عن القيام بتركيب مالي للمشروع مع كل إنـــتاج جديـــد إذ "قلما يكون المنتج قد حقق عوائد مالية كافية، فيستعين بالموزع عـــادة،و لكن اللجوء إلى البنوك ضروري". أما إذا كان نشاط وسائل الإعلام أكثر مـــردودية فيزداد اهتمام البنوك بها وتتحول في هذه الحالة إلى شريك نشيط، شريطة أن تتضافر عدة عوامل أخرى منا سنرى في الفقرة التالية.

ثالثا- صناعة وسائل الإعلام

يـــتوجه إنـــتاج وســـائل الإعلام إلى جمهور واسع، ولذلك فهو يتطل استخدام تقنيات الإنتاج الكبيرة أي أنه نشاط صناعي بالضرورة، تلعب فيه دوراً أساسياً سواء تعلق الأمر بنشأة وسائل الأعلام أم بتطورها.

والـــشرط المسبق هنا، كما سبق وأن أشرنا، هو توفر طلب اجتماعي على هذه الوسائل التقنية. فمثلاً أدى تحسن تقنيات الطباعة المرتبط بنقاش الأفكار في عصر الأنوار إلى بروز صناعة النشر والطباعة، وتبوئها الصدارة في المجتمع الحديث، حيث كان الناشرون وأصحاب المطابع من أوائل الرأسمالية الصناعيين إلى جانب أرباب صناعة النسيج.

وعمـــوماً، تـــستحوذ وسيلة إعلام على تقنية معينة، عندما تلاقي هذه التقنية ف ينفس الوقت: استعمالا سياسياً (أي طلباً اجتماعاً لأسباب سياسية) وصيغة للتثمين في السوق.

ويتعلق جزء من المشكلة بالتسعيرة فقد سمح إيجاد وسيلة لتسعير المكالمات الهاتفية، مثلاً، يـــتطور قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية. أما الراديو والتلفزيون فلم يكن بالإمكان إيجاد

وســـيلة لفـــرض تسعيرة مناسبة على المستعملين، ولذلك ولذا لتتطور هاتان الوسيلتان إلا بعد ظهـــور طـــرف ثالث معيّن بإرسال الرسالة نحو المستهلك النهائي ومستهد لدفع الثمن. وهذا الطرف إما أن يكون المعلن (لغرض تجاري) أو السلطة العمومية (لغرض سياسي).

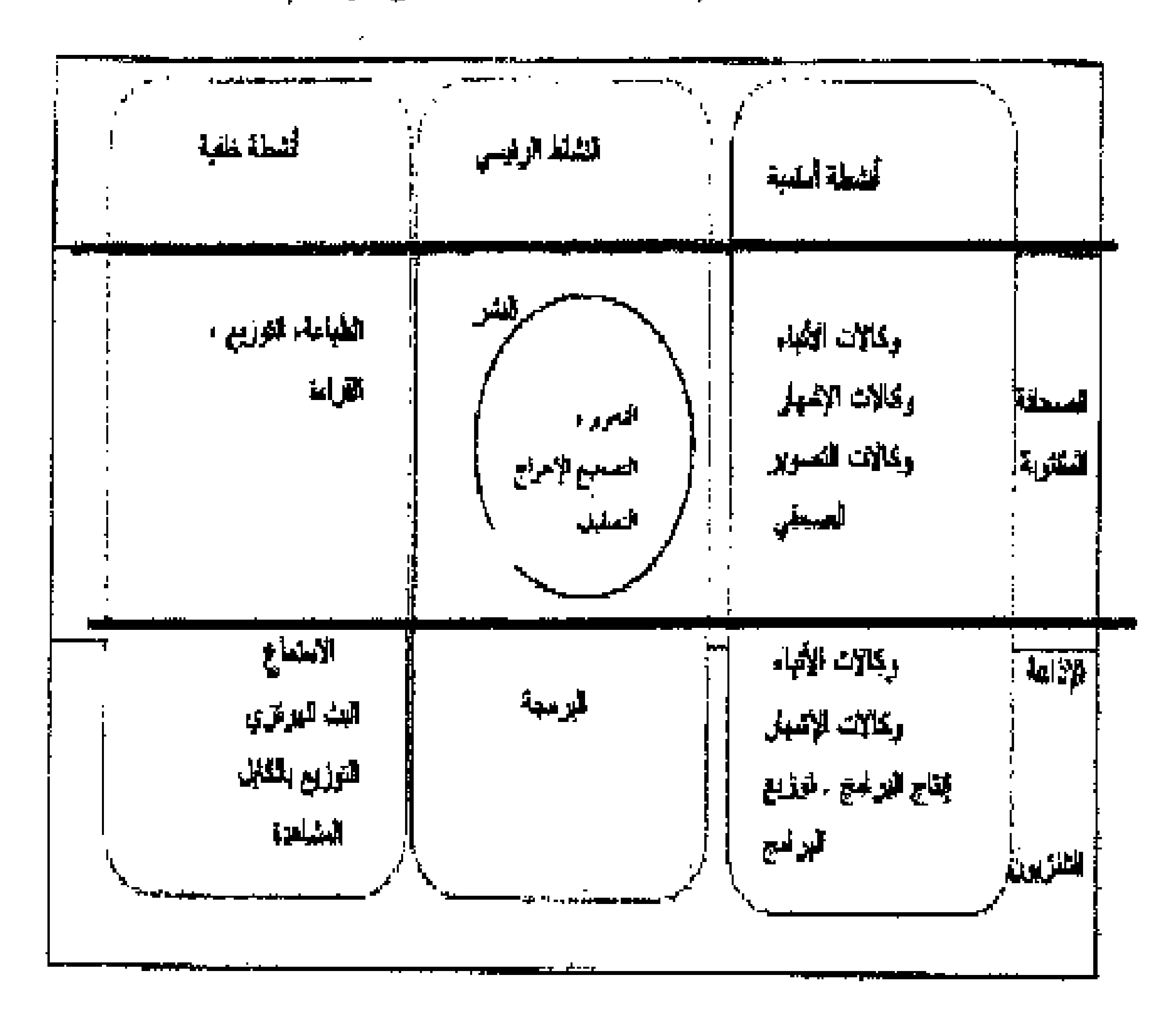
لقـــد أثـــبت قطـــاع الإعلام أن حدود الاختيارات ليست ثابتة وأن التوجه الحالي منذ الثمانينات من القرن العشرين هو نحو البديل الليبرالي عموماً، خاصة في البلاد المصنعة.

المبحث الثاني
بنية وسائل الإعلام

أولاً- البنية الصناعية لوسائل الإعلام:

يمكن تصوير صناعة وسائل الإعلام باعتبارها سلسلة من الأنشطة الفرعية، مترابطة الحلقات، يأخذ بعضها برقاب بعض ويهيمن عليها نشاط رئيسي يختلف من وسيلة إعلام إلى أخرى. فالنشاط الرئيسي في الصحافة المكتوبة، كما مرت هو النشر أما في الإذاعة والتلفزيون فهو البرمجة. أما الأنشطة الأمامية فهو ما يتعلق بجميع المعلومات أو ما يمثل المحتوى عموما: الأنباء، الصور، الإعلانات، وهذا تشترك فيه الصحافة المكتوبة والتلفزيون والإذاعة. وهناك أنشطة أمامية أخرى تخص الإذاعة والتلفزيون مثل إنتاج البرامج الإذاعية والتلفزيونية والمواد السمعية البصرية المختلفة: الأشرطة، التحقيقات، المنتجات الإخبارية والثقافية والمواد العلمية الخالية والإشهارية.....الخ. وكذا الإنتاج الفني: الحفلات الموسيقية، الألعاب بالإضافة إلى الأفلام السينمائية. فكل هذه الأنشطة يمكن أن تسند إلى مؤسسات أخرى غير المؤسسات التي تقوم بالبرمجة. وكذلك الشأن بالنسبة إلى الأنشطة الخلفية: الطباعة والتوزيع بالنسبة إلى الصحف، والبث الهرتزي الأرضي أو عبر الأقمار الاصطناعية، أو التوزيع عبر الكابل (التلفزيون السلكي) بالنسبة إلى التلفزيون، فكلها أنشطة يمكن أن تقوم بها مؤسسات أخرى. وفي آخر السلسلة يوجد الجمهور الذي يتجه إليه كل النشاط قراءة الصحافة ومشاهدو التلفزيون ومستمعو الإذاعة. هذه البنية الصناعية لنشاط وسائل الإعلام ثابتة تقريباً ولا يمكن أن تتغير إلا بحدوث طفرة تكنولوجيا باهرة تعدل البنية الصناعية بإلغاء بعض الحلقات (أو بإضافة حلقات جديدة) أو تغير محتوى النشاط داخل كل حلقة من حلقات السلسلة.

الشكل رقم (1) بنية نشاط وسائل الإعلام



النشاط الرئيسي والأنشطة والأمامية والخلفية لوسائل الإعلام المختلفة

فمثلاً أدى استعمال الحاسوب في قاعات التحرير إلى تغيير كبير في محتوى نشاط التحرير نفسه (عملية الكتابة، التصفيف، التصحيح، الإخراج.....) وأما ظهور أجهزة الطباعة عن بعد فقـــد أدت إلى تعديل في بنية نشاط الصحافة المكتوبة ككل: تحويل طباعة الصحف إلى مراكز محلـــية أو دولية، مما سمح بظهور الطبعات المحلية للصحف الوطنية أو الدولية، وإصدار الطبعات الدولـــية مـــن الصحف المحلية أو الوطنية، باختصار خطوط التوزيع، وبالتالي خفض تكلفة بيع الصحف، وهو ما يدعم انتشارها.

أمـــا في الإذاعـــة والتلفزيون فإن للتطور التكنولوجي تأثير كبيراً على عمليات الإنتاج والـــبرمجة، والـــبث والإرسال، حتى الاستقبال. فظهور تقنية "الفيديو" أحدث طفرة في عملية الإنـــتاج التلفـــزيوني: ســـح بتبسيط عملية التصوير داخل الأستديوا وخارجه، وحذف عملية

التحميض من مسار العملية التي تتلو مرحلة التصوير: التركيب والمزج، والنتيجة الطبيعية لذلك هي خفض تكلفة الإنتاج التلفزيوني.

تـربط هـذه البنية الصناعية بين أنشطة متمايز تقنياً ولكنها مترابطة وظيفياً (صناعات الـبرامج، والاتصال اللاسلكية والسلكية، البث، الكابل، البرمجة، الأفلام،.....) وهي البنية التي تقـف وراء ذلـك الـتوجه العام الذي يشهده قطاع وسائل الإعلام (المرئية والمسموعة منها خاصة):

- التوجه نحو التمركز الأفقي أو العمودي للمؤسسات العاملة في أي حلقة من السلسلة.
- التوجيه نحو الإستراتيجية متعددة الوسائط لمجموعات الاتصال الكبرى في العالم.
- تحـويل بعـض الأنشطة غير الرئيسية جزئياً أو كلياً إلى مؤسسات أخرى والاكتفاء بالنشاط الرئيسي قد تقليل المخاطر.
- تنويع الأنشطة (أو المنتجات داخل نفس النشاط) لضمان مردودية عالية للاستثمارات.

ثانياً- البنية التنظيمية لوسائل الإعلام:

تـشمل البنية التنظيمية لوسائل الإعلام نمط تنظيم الوظائف والعمليات كما ذكرناها في الفقرة السابقة. (في مؤسـسات أو شبكات أو قنوات........) والوضع القانوني للمؤسسات التي تقـوم بها (خاصة، عمومية،......الخ.) ونمط العلاقة بينها. ولئن كان تنوع البنية التنظيمية هو أهـم سمات صناعة التلفزيون، فإن هناك سمة جامعة شملت كل النظم التلفزيونية القائمة، وهي تدخل الدولة في تشكيل الفضاء الوطني وتوحيده بواسطة فرض المعايير التلفزيونية لمراقبة توزيع مجالات التردد.

يحدد بعض الباحثين أربعة عناصر ساعدت في تطور أنظمة التلفزيون في العالم:

1- عامل اقتصادي: غياب العلاقة المباشرة بين تكلفة خدمة التلفزيون وعدد المستفيدين منها.

2- عامل سياسي: قرارات السلطات العمومية.

3- عامل تكنولوجي: التطور التكنولوجي.

4- عامل تجاري: سعي أرباب الصناعة الباحثين عن الربح.

الفصل الخامس عشر

الطلب على وسائل الإعلام

يمثل الطلب على وسائل الإعلام أحد الأسس المهمة التي يقوم عليها اقتصاد وسائل الإعلام، ويمكن التفريق بين نوعين من الطلب: الطلب الأولي على وسائل الإعلام، ويمثله طلب جمهور المشاهدين، الطلب الثانوي الذي يمثله طلب المعلنين على المساحات الإشهارية أثناء بث البرامج الموجهة إلى الجمهور.

يمثل الإقبال على وسائل الإعلام ظاهر اقتصادية مهمة رافقت تعاظم أهمية وسائل الإعلام في العالم المعاصر. ومن أجل فهم الطابع الاقتصادي لهذه الظاهرة نستعرض فيما يلي مفهوم الطلب على وسائل الإعلام والعوامل المؤثرة فيه وأدوات قياسه.

المبحث الأول
مفهوم الطلب على وسائل الإعلام

يقصد بالطلب على وسائل الإعلام إقبال الجمهور والفاعلين الاجتماعيين على استهلاك وسائل الإعلام عموماً. ويختلف هذا الطلب باختلاف الطالبين وأهدافهم ومقصدهم، فهناك طلب الجمهور العام على البرامج التلفزيونية والمسمى المشاهدة ويسمى الطلب الأولي، ويترتب على هذه المشاهدة طلب على المساحات الإشهارية، ويسمى الطلب الثانوي.

فالطلب الأولي (طلب الجمهور) يمثل إقبال الناس على وسائل إعلام معينة، أما الطلب الثانوي (طلب المعلنين) فيمثل إقبال المؤسسات الاقتصادية على وسيلة إعلام جماهيرية معينة من أجل ترويج بضاعتها لدى جمهور وسيلة الإعلام تلك.

وفيما يلي نعالج مفهوم الطلبين على وسائل الإعلام والعوامل المؤثرة فيها وقياسهما.

أولاً: الطلب الأولي على وسائل الإعلام (الطلب الجمهور):

يتمثل الطلب الأولي في إقبال الناس على وسائل الإعلام من خلال مشاهدة التلفزيون والاستماع للإذاعة وقراءة الصحف. ويتحكم في هذا الطلب مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية.

ثانياً: الطلب الثانوي: على وسائل الإعلام (طلب المعلنين):

يتمثل الطلب الثانوي (طلب المعلنين) في شراء مساحات إشهارية في التلفزيون والإذاعة والصحافة المكتوبة للترويج للمنتجات التي يود المعلنون الإعلان عنها لجمهور وسائل الإعلام.

ويلعب الطلب الثانوي دوراً مهماً في ازدهار وسائل الإعلام بفضل الموارد التي يمكن أن يوفرها للمؤسسة الإعلامية. أما إذا انخفض الطلب الثانوي على المساحات فإن ذلك يؤدي إلى تقليص موارد وسائل الإعلام، وقد يؤدي إلى توقف بعضها بسبب عدم كفاية الموارد المالية.

ويمثل طلب المعلنين رابطة وسائل الإعلام والقطاع الاقتصادي: فإذا انتعش النمو الاقتصادي وازدادت المنافسة بين المعلنين أدى ذلك إلى وفرة الموارد الإعلاميين، أما إذا توقف النمو الاقتصادي أو تراجعت المنافسة فإن ذلك يؤدي إلى تراجع الإعلانات مما يتسبب في تضرر وسائل الإعلام.

وإذا كان مستوى الطلب الأولي هو أهم العوامل المؤثرة في الطلب الثانوي، فما هي العوامل المؤثرة في الطلب الأولي على وسائل الإعلام؟.

المبحث الثاني
العوامل المؤثرة في الطلب الأولي على وسائل الإعلام

يتحدد الطلب الأولي على وسائل الإعلام بعدة عوامل أهمها:

أولاً: العامل الاقتصادي: الدخل ومستوى المعيشة:

يجمع الباحثون على أن للدخل تأثيراً في الطلب على وسائل الإعلام المتمثل في الإقبال على مشاهدة التلفزيون. وذلك لأن المشاهدة تتطلب حداً معيناً من الدخل يكفي على الأقل لشراء تجهيزات الاستقبال ودفع الاشتراك أو الإتاوة الخاصة بامتلاكها، حسب البلدان المختلفة ونظمها التلفزيونية المتنوعة.

ومن ناحية أخرى، فإن الدخل ضروري لتحقيق مستوى معين من المعيشة يسمح بتحرير جزء من وقت الفراغ يخصص للمشاهدة. ذلك هو العامل الأول المحدد للطلب الأولي على وسائل الإعلام.

كما يؤدي ارتفاع الدخل وارتفاع مستوى المعيشة إلى امتلاك أكثر من جهاز للاستقبال في المنزل، فينتقل مستوى التجهيز من جهاز واحد في كل بيت إلى جهاز واحد في كل غرفة وهو ما يؤدي إلى تغير نوعي في الطلب الأولي، إذ ينتقل محتوى الطلب من جماعي عائلي إلى فردي شخصي، ويتطلب ذلك جهداً أكبر من قبل المبرمج في انتقاء البرامج وحبك الشبكة البرناجية، وانتقاء الأنواع التلفزيونية، فتنتقل المشاهدة من مشاهدة عائلة جماعية إلى مشاهدة فردية شخصية، تتطلب تكييف العرض مع احتياجات الشخص المعنيين وليس طبقاً لنموذج فردي عام، وذلك هو التوجه الغالب في البلدان المصنعة، حيث يصل مستوى التجهيز إلى جهاز في كل غرفة بدلاً من جهاز في كل من منزل.

غير أن تأثير العامل ليس خطياً. فبعد مستوى معين من الدخل يمكن أن يؤدي ارتفاع الدخل إلى انخفاض الطلب على وسائل الإعلام، وخاصة إذا كان مستوى عرضها ضعيفاً، فينتقل الطلب إلى نوع آخر من الطلب الثقافي، فقد يرتفع الدخل إلى مستوى يؤدي إلى تغيير نمط المعيشة، فينتقل الشخص إلى نوع آخر من التسلية أكثر غنى من مجرد استهلاك عرض

وسائل الإعلام. فبدلاً من مشاهدة التلفزيون ينتقل المرء، إذا ارتفع دخله، إلى الأسفار والسياحة أو ممارسة الرياضة أو حضور الحفلات واللقاء الفنية والثقافية الراقية.

كما قد يؤدي ارتفاع الدخل إلى تنويع عرض وسائل الإعلام عن طريق اقتناء تجهيزات استقبال أكثر ملاءمة أو اقتناء تجهيزات تسمح باستهلاك بديل، مثل تجهيزات الموسيقى أو ألعاب الفيديو وكل تنويع للاستهلاك الثقافي يتأثر بتغير الدخل وبتغير أوقات الفراغ.

تلك هي العوامل التي سمحت بتنوع الطلب على وسائل الإعلام، وسمحت بنشأة القنوات المتخصصة الأكثر ملاءمة لمحتوى الطلب الفردي من القنوات العامة الموجهة أساساً إلى تلبية طلب جماعي يناسب أكثر سلوك المشاهدة العائلية.

ثانياً: العامل الاجتماعي: أوقات الفراغ:

يرتبط وقت في المجتمع الحديث بمستوى المعيشة الذي يتوقف بدوره على مستوى الدخل. ففي مستويات الدخل الدنيا تنعدم أوقات الفراغ فلا يكون ممكنا الإقبال على المشاهدة إلا في الحدود الدنيا. ولكن إذا ارتفع الدخل وتحسّن مستوى المعيشة بامتلاك البيت والتجهيزات الكافية أمكن الإقبال على مشاهدة التلفزيون. ويتزايد هذا الإقبال ما دام مستوى الدخل لا يسمح بأشكال أخرى من التسلية أكثر تكلفة، مثل السفر والسياحة وارتياد أماكن التسلية الخاصة بالفئات الثرية من المجتمع. ولذلك يظل التلفزيون وسيلة مفضلة للفئات الوسطى والفئات الفقيرة في حدود معينة، ويمكن النظر إلى هذه الفئات من زوايا أخرى الجنس والسن والمستوى الثقافي.

فمن حيث الجنس يعتبر التلفزيون عموماً وسيلة مفضلة لقضاء أوقات فراغ النساء، ومن حيث السن يعتبر تسلية مفضلة للأطفال والشباب.... وأما من حيث المستوى الثقافي، فيعتبر وسيلة إعلام وترفيه ومصدر ثقافة للفئات ذات مستوى التعليم المتوسط والبسيط.

ولكن في أنماط المشاهدة الجماعية يمكن لكل هذه الفئات أن تلتقي في إطار الأسرة لمشاهدة نوع معين من العروض، التسلية والترفيه أو المقابلات الرياضية أو الأفلام أو المناقشات.

وعموماً يزيد الإقبال على مشاهدة التلفزيون بقدر ما يزيد وقت الفراغ، ويزيد وقت الفراغ بقدر ما يتحسن مستوى المعيشة بفضل ارتفاع مستوى الدخل.

ثالثا: العامل الثقافي: التعليم والتسلية:

تمثل وسائل الإعلام وسيلة تسلية وترفيه مفضلة للفئات متوسطة التعليم والثقافة، على عكس الصحافة المكتوبة التي تقبل عليها فئات يكون مستواها التعليمي أعلى. فالتلفزيون يعتبر وسيلة تسلية جذابة وقليلة التكلفة في متناول السواد الأعظم من الناس، ومن هنا شعبيتها الكبيرة، على عكس الصحافة المكتوبة التي تتجه أكثر إلى نخبة متعلمة ذات تقاليد مرتبطة بالقراءة والمطالعة.

رابعا: العامل السياسي: المشاركة:

تمثل وسائل الإعلام وسيلة إعلام مفضلة من حيث سرعة الخبر وتوفر الصور عن الأحداث اليومية الاجتماعية والسياسية والثقافية والاجتماعية، وهو ما يعطي الانطباع بمشاركة الناس في الأحداث التي يتابعونها عبر الشاشة، كما أن التلفزيون، عبر البرامج السياسية والاجتماعية التي يبثها، يسمح بالإطلاع على الأحداث والأفكار والاتجاهات السائدة في المجتمع ويسمح بتشكيل صورة جماعية عنه يشعر الفرد من خلالها بالانتماء إلى البلد والمساهمة في تطويره، وبالمشاركة السياسية عبر الحوار والتعبير عن الآراء السياسية.

هذه العوامل مجتمعة تؤثر في الطلب على وسائل الإعلام. والقاعدة العامة هي أن تؤدي شدتها إلى ارتفاعه ويؤدي ضعفها إلى انخفاضه.

ولكن تأثير هذه العوامل ليس خطياً وهي متفاعلة فيما بينها، ويمكن أن نتصور بعض الحالات المتفاوتة في تفاعلها:

فارتفاع مستوى الدخل مع انخفاض مستوى التعليم، وانخفاض الرغبة في المشاركة في الشأن العام يمكن أن يؤدي إلى نتيجة تختلف عن تلك المتوقعة من ارتفاع مستوى الدخل وانخفاض مستوى التعليم، مع الرغبة في المشاركة في الحياة العامة.

ويعتبر ارتفاع الطلب الأولي عاملاً مؤثراً يؤدي إلى زيادة الطلب الثانوي على وسائل الإعلام.

المبحث الثالث
الطلب الثانوي على وسائل الإعلام

يمثل الطلب الثانوي على مساحات الإشهار في وسائل الإعلام المختلفة، أي طلب المعلنين رابطاً بين الحياة الاقتصادية والحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية.

يتوقف نمو الإعلانات وتعاظمها على مستوى النمو الاقتصادي من ناحية وطبيعة السوق من ناحية أخرى فيزداد اللجوء إلى الإعلانات في حالة الرواج الاقتصادي التي تتميز بإقبال الناس على الشراء والاستهلاك، كما تتوقف على وجود منافسة في سوق السلع والخدمات بين المؤسسات الاقتصادية والعلامات التجارية المتنوعة.

وبقدر ما تتعاظم المنافسة في سوق معينة بين عدد كبير من المنتجين، تتزايد الإعلانات ويزداد تأثير ذلك القطاع الاقتصادي على وسائل الإعلام حيث يصبح مصدرا من مصادر تمويلها. وهو ما يلاحظ في بعض الأسواق التنافسية المؤثرة مثل المواد الغذائية والتجميل والملابس، وهناك قطاعات كقطاع التوزيع والعقارات تلجأ إلى وسائل إعلام بعينها مثل الصحافة المكتوبة، في حين تتجه قطاعات أخرى مثل المواد الغذائية والتجميل والتنظيف والاتصالات إلى التلفزيون.

ويبحث المعلنون لدى وسائل الإعلام عن الرواج والشيوع الكبير، أي إقبال الجمهور على وسيلة إعلام بعينها كذلك، وعن التخصص وملاءمة للغرض المطلوب من الإعلان، أي مدى مطابقة خصائص جمهور وسيلة الإعلام تلك لفئة الجمهور المطلوبة لترويج البضاعة أو العلاقة التجارية أو الخدمات المعلن عنها. ويمثل هذان العاملان، أي مدى إقبال الجمهور ومدى اتصافه بخصائص ملائمة، أهم يتحكمان في توجيه الإعلانات وتوزيعها بين وسائل الإعلام المختلفة.

أولاً- حجم الإعلانات وتوزيعها الجغرافي

بلغ حجم الاستثمار في الإعلانات سنة 2005 في العالم 403.98 مليار دولار، كان نصيب أمريكا الشمالية منها 174.55 مليار دولار، تليها أوروبا بـ 107.94 مليار دولار وآسيا والمحيط الهادي بـ 83.65 مليار دولار وإفريقيا والشرق الأوسط بـ 20.76 مليار دولار، أما أمريكا اللاتينية فبلغ نصيبها 17.08 مليار دولار.

جدول رقم (1)

تطور سوق الإعلانات العالمية حسب المناطق الجغرافية 2005 و2007

المنطقة	2005		2007	
	حجم السوق (مليار دولار)	النمو السنوي	حجم السوق (مليار دولار)	النمو السنوي
أمريكا الشمالية	174.55	%3.8+	184.31	%4.5+
أوروبا	107.94	%3.4+	112.53	%4.4+
آسيا والمحيط الهادي	83.65	%5.1+	89.12	%7.1+
أمريكا الجنوبية	17.06	%5.5+	18.17	%6.0+
أفريقيا والشرق الأوسط	20.76	%17.5+	24.27	%14.8+
العالم	403.98	%4.7+	428.44	%5.5+

المصدر: ZenithOptimedia

يلاحظ أن نمو السوق في الاقتصاديات الناشئة (الصين وروسيا والبرازيل والخليج العربي) أعلى منه في البلدان المتطورة، وهو ما بين النمو الاقتصادي إيجاباً على سوق الإعلانات.

وفي دراســـة أصدرتها هيئة مختصة سنة 2006 حول السوق العالمية للإعلانات أوردت أهم مميزاتها كما يلي:

تميــزت السوق العالمية للإعلانات بنمو معتبر من حيث الحجم وباستمرار التوزيع المختل لـــسوق الإعلانات عبر العالم (9 بلدان تستحوذ على أكثر من 75% من سوق الإعلانات). وضمن هذه المجموعة تستحوذ الولايات المتحدة الأمريكية على أكثر من نصف السوق:

جدول رقم (2)

نصيب البلدان من سوق الإعلان خلال العام 2006

البلدان	مليارات اليورو	نسبة مئوية
فرنسا	11.491	%5.1
ألمانيا	16.375	%7.2
إيطاليا	9.919	%4.4
إسبانيا	7.419	%3.3
المملكة المتحدة	17.513	%7.7
الولايات المتحدة الأمريكية	117.415	%51.7
اليابان	31.410	%13.8
الصين	10.145	%4.5
روسيا	5.063	%2.2

علـى أنـه توجد بين هذه المجموعة من البلدان فروق كبرى من حيث توفر فرص لنمو سـوق الإعلانات بها. حيث تجاوز مستوى نمو الإعلانات 31.3% في روسيا سنة 2005 و 21.8% سـنة 2007، بينما تراوح بين 18.6% و 19.9% في الصين لنفس الفترة. وظل هـذا المعـدل بين 2.2% و 3.8% في فرنسا وبين 3.1% و 5.6% في الولايات المتحدة الأمريكية.

جدول رقم (3)

نمو الاستثمارات في الإعلان حسب بلدان معيّنة

خلال سنوات 2005 – 2006 – 2007

مجموع الاستثمارات في الإعلان بالعملة المحلية	2005	2006	2007	2006
فرنسا (M€)	%2.2	%3.8	%3.4	11.491
ألمانيا (M€)	%2.0	%3.2	%2.5	16.556
إيطاليا (M€)	%2.9	%3.3	%2.6	9.919
إسبانيا (M€)	%8.2	%6.2	%5.8	7.419
المملكة المتحدة (M £)	%4.0	%2.2	%4.1	12.012
الولايات المتحدة الأمريكية (M $)	%3.1	%5.6	%4.1	143.678
اليابان (Bil ¥)	%2.0	%2.2	%2.8	4.510
الصين (M Rmb)	%19.9	%18.6	%19.0	100.961
روسيا (M $)	%31.3	%26.7	%21.8	6.282

المصدر: Ad BAROMETER أكتوبر 2006

انظر: http://[illegible]

كمـــا تميـــزت السوق بظهور مجموعة من البلدان ذات الاقتصاديات الحيوية مثل روسيا والـــصين والـــبرازيل والهند التي ارتفعت فيها معدلات نمو سوق الإعلانات، هذا فضلاً ظهور وسائل إعلان جديدة وهي الإنترنت التي تعرف نمو مطرداً على حساب وسائل الإعلان التقليدية وخاصة الصحافة المكتوبة والإذاعة.

وتعتـــبر حـــصة الفـــرد من إيرادات الإعلانات في المملكة المتحدة الأعلى بين البلدان الأوروبـــية بـــ 221 يورو وإن كانت أدنى منها في الولايات المتحدة الأمريكية (360 يورو). ويلاحـــظ أن حـــصة التلفزيون الأدنى في أوروبا سجلت في كل من فرنسا (33.1%) وألمانيا (30.5%) سنة 2007.

جدول رقم (4)

يبين حصص البلدان المتقدمة من إيرادات الإعلانات الصافية

	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
إيرادات وسائل الإعلام الصافية بملايين أورو	14 083	7 578	9 861	9 448	13 212	20 854	108 121	26 607	138 748	5 659
الإيرادات الصافية/ الناتج الداخلي الخام	%0.58	%0.73	%0.53	%0.61	%0.66	%0.61	%1.07	0.83	%0.43	%0.73
الإيرادات الصافية للفرد	172 €	176 €	163 €	162 €	221 €	178 €	366 €	209 €	8 €	40 €
الصحافة	%52.6	%30.9	%39.4	%28.6	%34.3	%34.5	%27.6	%33.6	%23.0	%46.5
منها الصحافة اليومية	%17.9	%19.6	%9.7	%14.6	%14.5	%16.6	%17.6	%17.2	%20.0	%4.5
الصحافة المجانية	%14.2	nd	%10.2	nd	%3.5	nd	nd	%7.5	nd	nd
المجلات	%13.3	%6.9	%15.1	%12.2	%10.1	%12.8	%8.2			
الصحافة المهنية	%6.3	%4.4	%4.4	%1.8	%6.6	%6.2	%1.3	%9.3	%3.0	%12.0
الإذاعة	%5.0	%9.0	%7.8	%6.2	%4.7	%6.7	%11.8	%3.3	%5.9	%6.0
التلفزيون	%30.5	%45.7	%31.2	%33.2	%37.4	%41.0	%41.9	%40.9	%41.8	%55.4
السينما	%0.8	%0.5	%0.9	%0.7	%1.6	nd	nd	nd	%0.5	%1.3
الإعلان الخارجي	%5.8	%7.5	%11.2	%8.4	%9.6	%9.1	%3.9	%3.1	%14.3	%18.9
الإنترنت	%5.3	%6.4	%7.5	%3.0	%12.4	%7.7	%14.8	%9.1	%8.3	%2.1

المصدر: [illegible] 2007 - Ad Barometer

nd: non disponible.

ثانياً- القطاعات المعلنة:

تـأتي علـى رأس القطاعات المعلنة تلك التي تتميّز بوضعية تنافسية تفرض على المنتجين اللجوء إلى استعمال وسائل الإعلام الجماهيرية من أجل الوصول إلى المستهلكين النهائيين.

وعـادة تتـنوع الخطط الاتصالية وفقاً للمخطط التسويقية التي يتبناها المنتجون. ويعتمد المعلـنون إلى اسـتعمال وسائل الإعلام الجماهيرية في الحالات العادية، لإعلام الجمهور بوجود السلعة أو لبناء صورة للمنتج الذي يسوقونه أو للعلامة التجارية أو لتذكير الجمهور أو لترسيخ صـورة معينة عن العلامة أو عن المؤسسة نفسها. وفي كل هذه الحالات تلعب الإعلانات دوراً أساسـياً في الحياة الاقتصادية للمؤسسة، وفي نفس الوقت تمثل مصدرا لا يستهان به المؤسسات الإعلامية.

وفيما يلي بعض الأرقام عن القطاعات المعلنة في التلفزيون بفرنسا خلال سنوات مختلفة

جدول رقم (4)

الاستثمار الإعلاني في وسائل الإعلام بفرنسا حسب القطاعات الاقتصادية خلال سنة 2004

	مليون يورو	2004/2003	صحافة	إذاعة	تلفزيون	إعلان خارجي	سينما	انترنيت
التوزيع	2263	+12.8 %	39.7 %	31.3 %	2.2 %	24.1 %	0.2 %	2.6 %
المواد الغذائية والصحية	1917	+1.8 %	9.2 %	6.3 %	76.8 %	6.5 %	0.7 %	0.5 %
النقل	1693	+10.7 %	35.9 %	15.5 %	30.5 %	14.6 %	0.5 %	3.0 %
الاتصالات	1636	+27.1 %	22.2 %	28.7 %	21.2 %	13.7 %	0.6 %	13.5 %
الخدمات	1496	+12.6 %	38.2 %	20.1 %	24.5 %	9.6 %	0.7 %	7.0 %
التجميل والنظافة	1283	–1.9 %	28.1 %	3.1 %	60.2 %	6.8 %	0.6 %	1.1 %
الثقافة والتسلية	1201	+10.3 %	28.5 %	19.5 %	18.7 %	28.9 %	3.1 %	1.3 %
وسائل الإعلام	1094	+29.4 %	41.0 %	22.3 %	22.6 %	12.4 %	0.3 %	1.5 %
النشر	1040	–0.6 %	15.1 %	20.1 %	59.8 %	2.7 %	0.5 %	1.9 %
السفر والسياحة	739	+18.4 %	32.0 %	13.9 %	17.0 %	16.9 %	0.6 %	19.6 %
الملابس واللواحق والنسيج	573	49.1 %	61.7 %	3.2 %	16.2 %	16.7 %	1.6 %	0.5 %
المشروبات	491	–6.7 %	23.4 %	6.5 %	32.7 %	36.4 %	0.5 %	0.5 %
الإعلام الآلي	354	+1.5 %	55.5 %	7.5 %	14.2 %	8.0 %	1.0 %	13.9 %
الإعلان المالي	340	+31.9 %	86.5 %	4.2 %	6.5 %	1.2 %	0.0 %	1.6 %
التنظيف	306	–14.1 %	2.7 %	2.4 %	91.0 %	3.6 %	0.0 %	0.2 %
الطاقة	236	+56.5 %	38.0 %	32.2 %	20.3 %	3.9 %	0.8 %	4.8 %
العقارات والبناء	208	+17.4 %	80.6 %	5.0 %	6.9 %	6.3 %	0.1 %	1.1 %
أخرى	1378	+10.2 %	59.6 %	4.6 %	22.5 %	4.7 %	0.7 %	7.9 %
المجموع	18248	+10.2 %	34.1 %	16.1 %	31.3 %	13.2 %	0.7 %	4.6 %

جدول رقم (6)

تطور الاستثمار الإعلاني في وسائل الإعلام بفرنسا حسب القطاعات الاقتصادية خلال الفترة يناير/أبريل 2006 – يناير/أبريل 2007

	مليون يورو	2006-2005	الصحافة	الإذاعة	التلفزيون	الإنترنت	إعلان خارجي	سينما	التطور
التوزيع	2 529	+5.8 %	35.8%	33.4%	2.2%	6.9%	21.4%	0.2%	+23.5%
الاتصالات	2 150	+18.0 %	16.6%	23.9%	29.7%	19.2%	9.5%	1.1%	–23.0%
السيارات والنقل	2045	+11.6 %	34.9%	16.6%	27.6%	5.7%	14.5%	0.7%	+7.1%
المواد الغذائية	1 696	+1.1 %	8.3%	3.9%	78.9%	1.9%	7.1%	0.3%	+10.9%
الثقافة والترفيه	1 467	+11.6 %	29.4 %	16.7%	16.7%	7.5%	25.0%	4.7%	+6.6%
المؤسسات المالية والتأمينات	1 548	+30.2 %	30.0%	19.1%	29.7%	13.0%	7.3%	0.9%	+13.1%
النظافة والتجميل	1 413	+7.4 %	26.5%	3.5%	57.5%	5.3%	6.3%	0.9%	+14.4%
النشر	1 172	+11.7 %	16.0%	17.0%	55.9%	6.8%	3.2%	1.1%	–16.2%
وسائل الإعلام	1 157	+10.1 %	45.4%	21.9%	18.3%	3.6%	10.5%	0.3%	+6.3%
السفر والسياحة	947	+16.1 %	25.3%	10.6%	16.9%	28.0%	15.3%	0.9%	+8.3%
ملابس ونسيج	826	+10.2 %	55.4%	4.6%	18.5%	5.6%	13.9%	2.0%	+4.2%
الخدمات	599	+19.9 %	44.6%	20.0%	11.2%	11.0%	13.0%	0.2%	+35.0%
المشروبات	596	+17.5 %	22.8%	11.2%	26.8%	4.7%	33.5%	1.0%	+7.4%
إعلام إلى مكتبية	382	+25.2 %	47.9%	8.7%	15.2%	24.3%	3.2%	0.7%	+1.7%
التنظيف	311	+0.9 %	3.1%	4.0%	87.9%	1.6%	3.4%	0.0%	+25.0%
مواد صيدلية وطبية	305	+24.3 %	36.2%	12.0%	44.2%	4.3%	3.0%	0.3%	+23.8%
العقارات	266	+54.0 %	82.2%	2.3%	6.6%	3.8%	5.1%	0.0%	+67.5%
سمعية بصرية سينما	244	+49.3 %	29.8%	2.9%	29.9%	18.2%	18.3%	0.9%	–16.0%
الطاقة	223	–5.9 %	37.4%	26.6%	21.5%	8.6%	5.2%	0.7%	–13.9%
أخرى	1 697	+11.1 %	68.4%	4.7%	13.6%	8.2%	4.9%	0.2%	+20.8%
المجموع	21 485	+12.1 %	32.7%	15.6%	29.4%	9.1%	12.1%	0.9%	+7.9%

المصدر: Source TNS Media - Plurimedias hors "medias tactiques" - Intelligence Investissements bruts 2006

تظهر الأرقام المتوفرة عن سنة 2007 في فرنسا قطاعات أخرى مثل المواصلات والنقل والاتصالات والمواد الصيدلية كقطاعات معلنة تتجه إلى وسائل الإعلام.

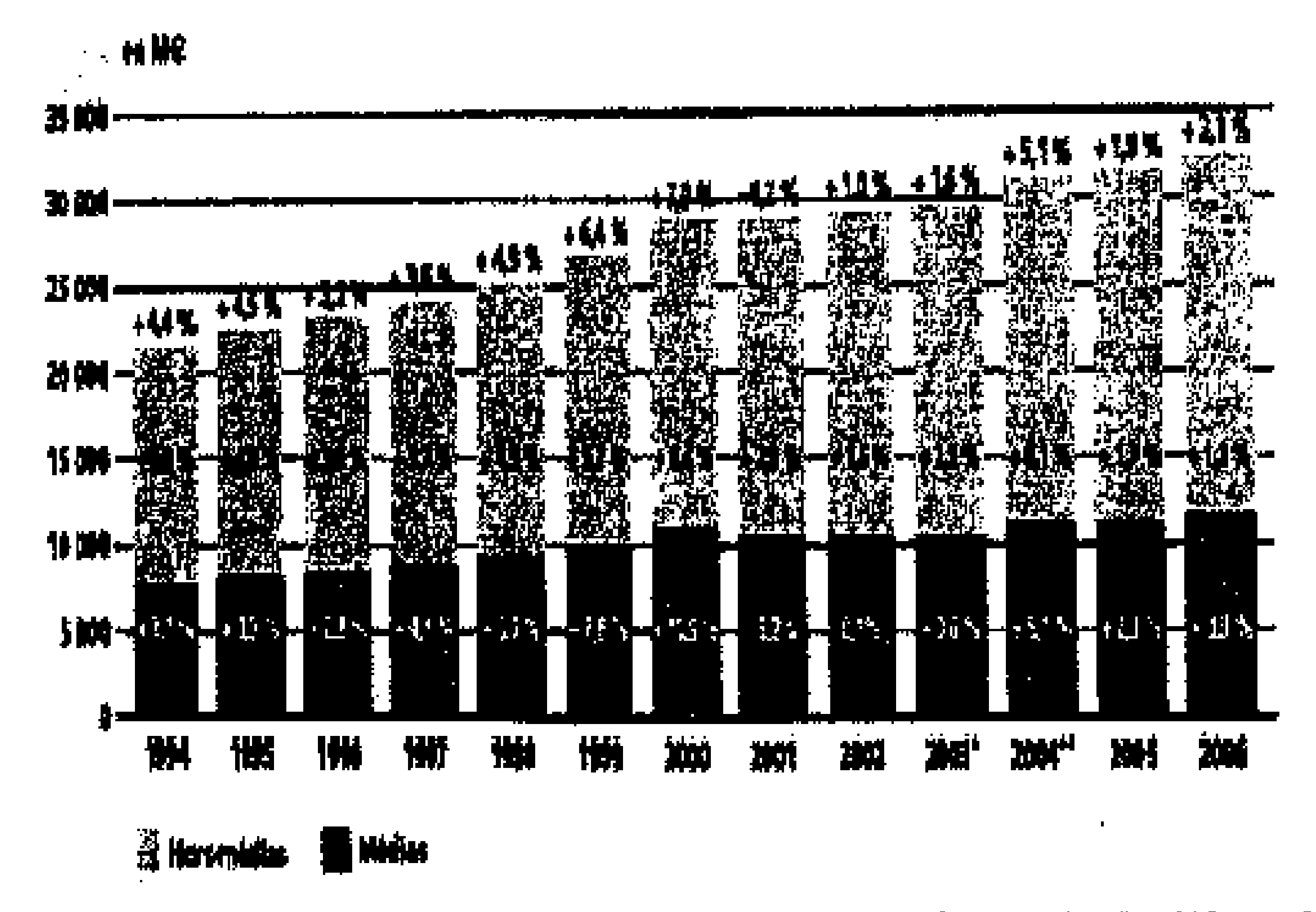
ثالثا- توزيع الإعلانات بين وسائل الإعلام والوسائط الأخرى:

ينبغي معرفة توزيع الاستثمارات الإعلانية بين وسائل الإعلام والوسائط الأخرى، لمعرفة حصتها من الموارد الإعلانية المتوفرة وفي هذا الشأن تتوفر معطيات متواترة عن السوق الفرنسية.

ويبين الشكل التالي تطور وتوزيع الموارد الإعلانية بين وسائل الإعلام والوسائط الأخرى (خارج وسائل الإعلام) بين سنتي 1994 و 2006 في فرنسا.

شكل رقم (1)

توزيع موارد الإعلان بين وسائل الإعلام والوسائط الأخر في فرنسا



المصدر: Investissements nets - Source France Pub-Irep

ويتبين من الإحصائيات الخاصة بسنة 2006 أن نصيب وسائل الإعلام يعادل نسبة 36.3% من مجموع الاستثمارات في الإعلان التي بلغت 32.5 مليار أورو.

جدول رقم (7)

توزيع الموارد الإعلانية بين وسائل الإعلام والإعلان الخارجي لعام 2006

	مليون يورو	الحصة من السوق	تطور 2006/2005
مجموع الصحافة	4.907	13.9%	+1.7%
اليوميات الوطنية	290	0.9%	-3.5%
اليوميات الجهوية	791	2.4%	+1.0%
الأسبوعيات الجهوية	83	0.3%	+0.5%
المجلات	1558	4.9%	-1.5%
الصحافة المهنية	498	1.5%	0.0%
الصحافة المجانية	1080	3.3%	+7.9%
المجموعات المحلية	207	0.6%	+1.5%
الإذاعة	1001	3.1%	+1.5%
التلفزيون	4209	12.9%	+4.5%
الإعلان الخارجي	1414	4.3%	+0.2%
منها : الحجم الكبير	612	1.9%	+2.0%
النقل	334	1.0%	+3.0%
التجهيزات الحضرية	339	1.0%	+3.0%
السينما	126	0.4%	+5.3%
الانترنت	542	1.7%	+42.0%
مجموع وسائل الإعلام	11.799	36.3%	+3.9%
الأدلة المطبوعة	1189	3.7%	+4.9%
التسويق المباشر	9979	30.6%	-1.1%
ومنه : المراسلات الإشهارية Mailings	4824	14.8%	-1.5%
توزيع المطبوعات الإشهارية	788	2.4%	+3.1%
النشر الإشهاري	3.509	10.8%	-3.0%
الترويج	5077	15.6%	+2.8%
المعارض والصالونات	1460	4.5%	+4.2%
الرعاية	851	2.6%	+2.7%
الرعاية	357	1.1%	+1.0%
العلاقات العامة	1809	5.6%	+3.5%
مجموعة (خارج الإعلانات)	20722	63.7%	+1.1%
المجموع العام	32521	100.0%	+2.1%

المصدر : [illegible] TNS Media [illegible]

إن الطلـــب الثانوي على وسائل الإعلام يتسع باستمرار في بلد مثل فرنسا ويقف وراء ذلك حركية الاقتصاد الكبيرة، فماذا كان نصيب وسائل الإعلام في بلد عرف بغلبة الإشهار في الصحافة المكتوبة والاتصال خارج وسائل الإعلام؟.

رابعاً- توزيع الإعلانات بين وسائل الإعلام نفسها:

أمـــا من حيث توزيع الإعلانات على وسائل الإعلام نفسها، فإن المعطيات المتوفرة عن بعـــض البلدان تفيد بأن هذا التوزيع يمكن أن يختلف من بلد إلى آخر، كما يمكن أن يتطور عبر الزمن في بلد من البلدان.

بـــيّن تحقيق شمل 60 بلداً أن التلفزيون ظل يحتل الصدارة في سوق الإعلانات بأكثر من 37.3% في حـــين يعـــرف نصيب الصحافة المكتوبة والإذاعة والمجلات المتنوعة تراجعاً طفيفاً، يقابلـــه تنامي الإعلان عبر الشبكة الإنترنت الذي تطور من 4.1% إلى 4.5% سنة 2006. ويتوقع التقرير أن يتأكد هذا الاتجاه خلال السنوات القادمة.

جدول رقم (8)

تطور توزيع الإعلانات على وسائط الإعلام في العالم

وسائل الإعلام	2005	2006
الصحافة المكتوبة	30.0%	29.8%
التلفزيون	37.3%	37.4%
المجلات المتنوعة	13.5%	13.4%
الإذاعة	8.5%	8.3%
الملصقات	5.4%	5.4%
الأنترنيت	4.1%	4.5%
السينما	0.4%	0.4%

انظر: http://www.journaldunet.com/0509/050913marche-pub.shtml

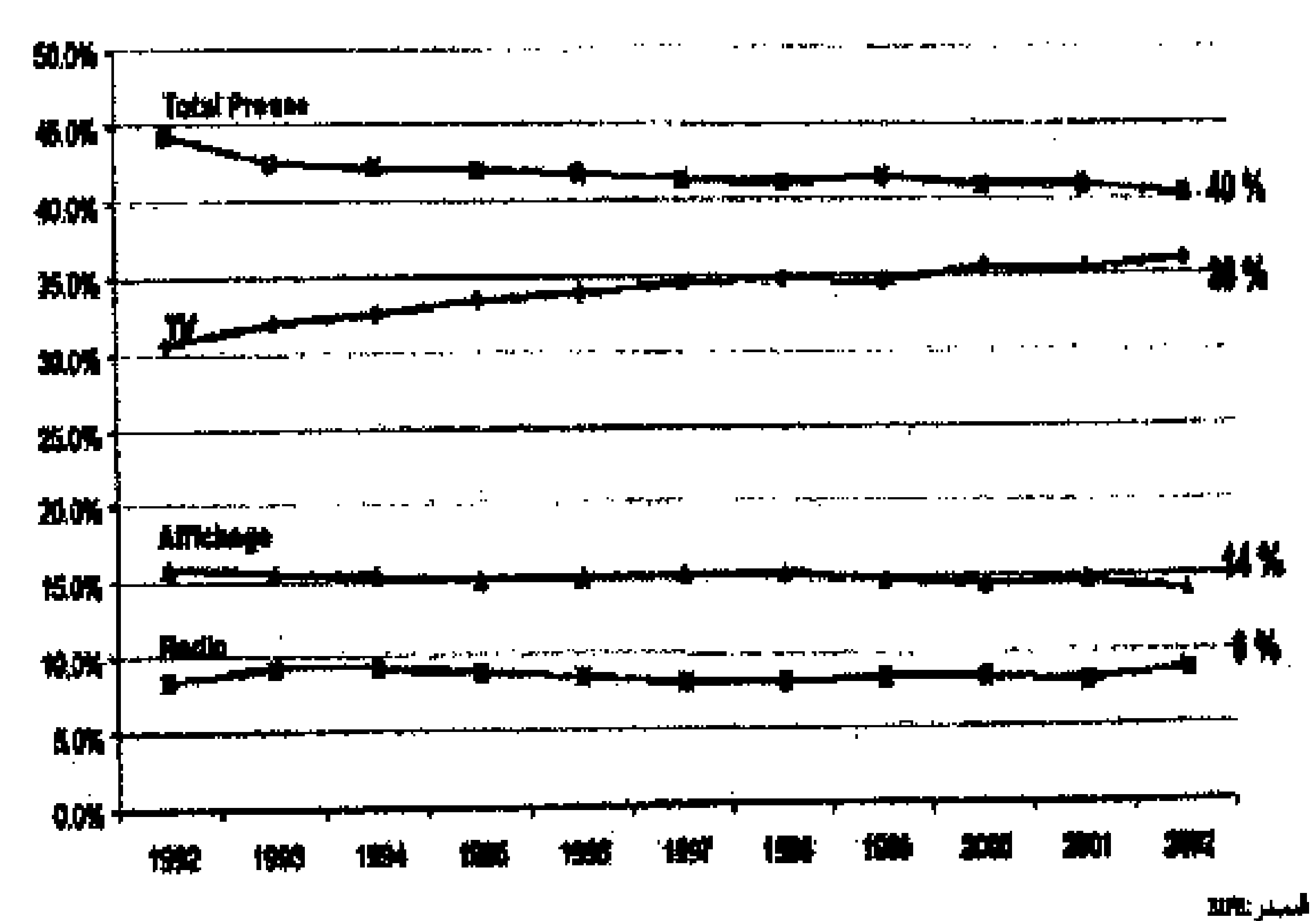
وفي بلد مثل فرنسا كانت الصحافة المكتوبة تستحوذ فيه على نصيب وافر من سوق الإعلانات حتى بداية الثمانيات من القرن العشرين قبل ظهور القناوت التلفزيونية الخاصة، عرف توزيع الإعلانات تغيراً معتبراً أدى إلى ترجيح الكفة لصالح التلفزيون.

وفي السنوات الأخيرة ظهرت وسائل جديدة مثل الإنترنت تجاوزت السينما وأصبحت تضاهي الملصقات ويشير تقرير لمجلس الشيوخ الفرنسي إلى أن حصة التلفزيون قد تضاعف خلال 23 سنة، إذ انتقلت من 18% سنة 1980 (سنة قبل خصخصة القناة الفرنسية الأولى) إلى 30% سنة 1992 وصولاً إلى 36.6% سنة 2003.

في تقرير مجلس الشيوخ بيانات عن تطور حصة وسائل الإعلام المختلفة تظهر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2)

تطور حصة وسائل الإعلام المختلفة من الإعلانات



المصدر: IREP

[illegible] de M. Philippe LEROY, [illegible] du Sénat pour la planification, déposé le 2[illegible] juin 2005.

يبين هذا التوجه أن الطلب الثانوي على وسائل الإعلام له أهمية كبرى من منظور تطور وســـائل الإعلام نفسها. وتقف وراء التطور حركية الاقتصاد التي ترافقها أنشطة اتصالية كثيفة يمـــثل فـــيها الإعلان التلفزيوني نسبة معتبرة ويمثل هذا الطلب الثانوي قوة دافعة في اتجاه نشوء قـــنوات تلفزيونية متخصصة تلبي أيضاً احتياجات الطلب الثانوي الذي تمثله القوى الاقتصادية، فتوفر موارد إشهارية ذات خصائص معينة يساعد على تطوير وسائل الإعلام.

ويشير ذلك أيضاً إلى المخاطر التي تتهدد وسائل الإعلام في أجواء الاقتصادية الراهنة.

الفصل السادس عشر

عرض وسائل الإعلام

يمكن النظر إلى عرض وسائل الإعلام من زاوية أنواع المنتجات المختلفة التي تعرض على الجمهور (الأنواع التلفزيونية). ومن زاوية الأشكال التي يأخذها هذا العرض.

وقد رأينا تعدد النظم الإعلامية في العالم وتطوّر جميعاً باتجاه بين المؤسسات الإنتاج والبرمجة والبث وهو الاتجاه العام كما لاحظنا، فيمكن القول إن الإعلام يقوم على تقسيم عمل متقدم بين المؤسسات يعتمد على التخصص في الإنتاج وفي البث والبرمجة.

أولاً- خصوصية المنتجات الإعلامية

للوقوف على خصوصة المنتجات نستعرض سماها العامة ثم خصوصيتها المرتبطة بالتكلفة (نعالج في الفقرة التالية).

ففيما يتعلق بالسمات العامة للمنتجات الإعلامية يمكننا أن نلاحظ أن تنقسم إلى فئتين من المنتجات: الفنية والصناعية.

من حيث انتماؤها إلى المنتجات الفنية يمكن اعتبارها منتجات فنية تتمتع بالتفرد والتميز، فكل منتج هو عبارة عن عمل فني متميز له طابعه الخاص ومميزاته الذاتية التي تجعله يختلف عن بقية المنتجات الأخرى وذلك ما يبرز القيام بإنتاجه، وهي تخضع لقواعد حماية حقوق التأليف على غرار المنتحات الفنية. وأقرب المنتجات الفنية التلفزيونية.

من حيث أنواع المنتجات، يمكن ذكر العديد من المنتجات التلفزيونية، ولكن يتم عادة تصنيفها ضمن البرامج الإخبارية والإنتاج الخيالي والمنوعات.

فالبرامج الإخبارية تتضمن الإخبار والمجلات الإخبارية التلفزيونية والأفلام الوثائقية، والندوات الحوارية المباشرة وغيرها.

أما البرامج الخيالية فتتضمن الإنتاج الخيالي التلفزيوني والأفلام السينمائية المعروضة على الشاشة الصغيرة أو الرسوم المتحركة.

ويـضاف إلى ذلـك، الحصص المنوعة الفنية والموسيقية وغيرها من المنوعات وتلفزيون العرض الواقعي الذي تبث فيه برامج تجري مباشرة أمام المشاهدين.

كمـا يمكن تقسيم الأنواع التلفزيونية حسب الغرض من مشاهدتها، فتكون إعلامية أو تربوية تثقيفية أو ترفيهية حسب وظائف وسائل الإعلام المشهورة: الإعلام والتربية والترفيه.

ويمكـن تـصنيف البرامج حسب سن المشاهدين، فتتكون برامج خاصة بالأطفال مثل الرسوم المتحركة، أو موجهة إلى الشباب، أو إلى الراشدين. وقد يمنع نوع معين من البرامج على فئة من المشاهدين، كما تراعي في برمجة الحصص المخصصة للراشدين أن تكون في فترات يكون فيها الأطفال قد أووا إلى النوم.

ويمكـن تصنيف القنوات التلفزيونية حسب محتوى برامجها والمنتجات التي تبثها فتكون القنوات إما عامة أو متخصصة.

ومـن حيث صيغة بث المنتجات أو قابلية المنتجات للتخزين، يمكن التميز في هذا المقام بين نوعين من المنتجات:

1) **المنـتجات القابلة للتخزين:** وهي الأفلام والأشرطة الوثائقية التي يمكن إعادة بثها وتظل قيمتها الفنية أو الإعلامية أو العملية ثابتة وقد تزيد قيمتها التاريخية.

2) **المنـتجات غـير القابلة للتخزين أو منتجات البث:** وهي تلك الحصص التي تبث مباشـرة للجمهور، مثل الحصص التنشيطية والعروض المباشرة ويمكن تسميتها منتجات العرض المباشـرة أو البث المباشر. على أنه يمكن حفظ محتوى هذه الحصص على حوامل ملائمة ليعاد عرضها في إطار المحفوظات ولا تكون لها نفس القيمة الإعلامية التي تميزها عند العرض الأول.

أمـا من حيث انتماؤها إلى المنتجات الصناعية فقد تم التعرض له ضمن بحث الصناعات الثقافية، كانت المنتجات وراء ظهور مصطلح الصناعات الثقافية نفسه في الأربعينات من القرن العشرين.

وأهـم ميزة لها أن المنتج هو حد في ذاته نموذج أصلي وحيد ذو تكلفة عالية جداً ويتم استنساخه بتكلفة بسيطة جداً. ويمكن تلخيص أهم سماتها الصناعية بكونها منتجات نمطية، تخضع لتقنيات إنتاج متقدمة جداً كثيفة رأس المال وكثيفة العمل المؤهل والفني الإبداعي.

وقــد أدى تنميط المنتجات الإعلامية إلى البحث عن طريق إبداعية في البرمجة، بحثاً عن التميــز وإثــارة اهتمام الجمهور من أجل الوصول إلى العلنين المعنيين به، بحثاً عن موارد مالية للقنوات والمحطات التلفزيونية. واقتضى ذلك إلى الانتقال من القنوات العامة الموجهة نحو عموم الناس؛ إلى قنوات متخصصة تنفرد بتقديم شبكات برنامجية متميزة تستهدف فئات من الجمهور.

ثانياً- تكلفة المنتجات الإعلامية

تتميــز تكلفــة إنتاج ببنية خاصة، كما تتميز ببعض السمات الاقتصادية التي تميزها عن المنتجات الصناعية العادية.

وهذه السمات هي:

1- ارتفاع العمل الذهني.

2- ارتفاع تكلفة النموذج الأصلي.

3- انعدام التكلفة الحدية.

الفصل السابع عشر

اقتصاديات صناعة الإعلام

مقدمة

تعتمد الوسائل الإعلامية في إصدارها على تضافر وارتباط العديد من الأنشطة المتخصصة منها(الإدارة – التحرير – الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني الإعلانات – الطباعة – التوزيع – البث والإرسال.... الخ) وتمثل هذه الأنشطة أنظمة فرعية تتكامل مع بعضها البعض مكوناً عاماً، وهو النشاط الإعلامي لإمكان إنشاء (صحيفة أو محطة إذاعية أو قناة تلفزيونية) لها مقومات النجاح.

ويتناول هذا الفصل مدخلاً لدراسة اقتصاديات صناعة الإعلام من خلال دراسة النقاط التالية في المباحث الآتية:

المبحث الأول
مصادر إيرادات المؤسسة الإعلامية

تعتبر إيرادات الاشتراك والتوزيع والإعلانات المصادر الأساسية الإيرادات الوسيلة الإعلامية، ولا يمكن تصور قيام أو استمرار صناعة الإعلام في الوقت الحالي، دوت الاعتماد على إيرادات الإعلانات حيث إن الاقتصار على تغطية تكاليف إصدار الوسيلة(صحيفة، محطة إذاعية، قناة تلفزيونية) من إيراد (التوزيع أو اشتراك) فقط عملية تكاد تكون مستحيلة بل ألها تعرض المؤسسة الإعلامية إلى خسائر كبيرة إلى الهيارها.

وتتأثر إيرادات المؤسسة الإعلامية من الاشتراك والتوزيع والإعلانات بالعديد من العوامل على النحو التالي:

1- العوامل المؤثرة على إيرادات المؤسسة الإعلامية من الاشتراك والتوزيع :

أ- العوامل الاقتصادية: وتشمل:

- **المستوى الاقتصادي للجمهور:** يرتبط ازدهار توزيع الصحف وزيادة عدد النسخ المباعة أو زيادة عدد مشتركي القنوات التلفزيونية بالمستوى الاقتصادي للجمهور المستهدف وبارتفاع مستوى معيشتهم فلا بد لمجتمع الوسيلة الإعلامية أن يكون على مستوى من المعيشة يرتفع به عن حد الضروريات وحدها.

- **الأزمات الاقتصادية:** من الطبيعي أن ينخفض رقم الإيرادات في أوقات الأزمات الاقتصادية، بل إن حدة الأزمات الاقتصادية تؤثر على عدد الصحف أو المحطات التلفزيونية ذاتها، وعلى سبيل المثال فإن بعض الصحف تغلق أبوابها نتيجة للأزمات الاقتصادية، أما الصحف التي تبقى فإن عدد النسخ المطبوعة منها يقل بشكل ملحوظ.

ب - العوامل السياسية والاجتماعية: وتشمل:

- **التحول الاجتماعي لمجتمع الوسيلة الإعلامية:** تتأثر المؤسسة الإعلامية بالخصائص الاجتماعية للوسط الذي تنتشر فيه ، من حيث درجة الثقافة ونسبة التعليم ونضج المواطنين من ناحية تفهمهم لحقوقهم وواجباتهم الوطنية.

ويرى البعض أن التحول الاجتماعي الذي اعترى المجتمع منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، كـــان من شأنه تحول الدور الذي تؤديه وسائل الإعلام ، وبخاصة المحطات الإخبارية والصحف اليومية، حيث أصبحت نسبة متزايدة من الجمهور تطلب من تلك الوسائل الإعلامية ان تزودهم بالوقائـــع والمعلومات الجادة والشاملة الصادقة، إن توقع الجمهور أن تزوده تلك الوسائل بالخبر والحـــدث يفوق بكثير رغبته في الوقوف على تعليقات المحررين وبخاصة من تعرف عنهم ميول واتجاهـــات معيـــنة، وتؤيد ذلك الأرقام ويشهد عليه مثلاً اختفاء بعض صحف الراي، وهبوط توزيع البعض الآخر منها في أوروبا في أعقاب الحرب العالمية الثانية.

- **الأحداث السياسية والاجتماعية والرياضية:** من الملاحظ أن نسب متابعة محطات التلفزيون ونسب الاستماع للمحطات الإذاعية وأرقام توزيع الصحف تزداد في بعض المناسبات مـــثل الـــبطولات العالمية لكرة القدم مثلاً، أو عند الأحداث السياسية الهامة، في حين أن هدوء الحياة السياسية الداخلية و الخارجية يقلل ممن ذلك ، حيث إنه من المعروف أن الأحداث تجذب اهتمامات جمهور وسائل الإعلام.

ج- العوامل الفنية:

تعتـــبر العوامل الفنية من أهم العوامل التي تساعد على زيادة نسب المشاهدة والاستماع إضافة إلى زيادة أرقام التوزيع وتشمل:

- التحرير الجيد في لغة سهلة منبسطة خالة من التعقيد.
- الطباعة الجيدة المنسقة بطريقة تجذب القراء.
- قوة شمول البث الإذاعي والتلفزيوني.
- التجديد والابتكار المستمر في الإخراج المادة الإعلامية والمادة الإعلانية.

2- العوامل المؤثرة على إيرادات المؤسسة الإعلامية من الإعلانات:

وتنقسم الإعلانات من حيث الشكل إلى:

- **الإعلانـــات الـــتجارية** وهي التي تنشر على هيئة تصميمات فنية محددة مطبوعة أو مرئية أو مسـموعة.

- **الإعلانات التحريرية**: وهي التي تتخذ شكل الخبار أو المقالات أو التحقيقات، والتي لا يــدرك الجمهـــور لأول وهلة أنها إعلانات بل تختلط مع المادة التحريرية التي تقدمها الوسيلة لقرائها.
- **الإعلانــات الـــصحفية المـــبوبة**: وهي التي تظهر ضمن الأعمدة العادية للصحيفة وتكون عادة محددة الموضوع وتحت عناوين مميزة ونشر في أماكن معينة بالصحيفة.

وتتأثـــر إيرادات المؤسسة الإعلامية من نشاط تسويق المساحات الإعلانية بنوعين من العوامل:

الـــنوع الأول: ويشمل عوامل غير مرتبطة بالوسيلة بل تتعلق بالمجتمع الذي تصدر فيه، ولها تأثير مباشر على نشاط تسويق المساحات الإعلانية ، ومن أمثلة هذه العوامل:

- الحالة الاقتصادية من انتعاش أو ركود.
- إنتاج سلع جديدة والحاجة إلى ضرورة تعريف المستهلك بها ، وكذلك زيادة الطاقة الإنتاجية للمشروعات.
- زيـــادة عدد السكان وانتشار توزيعهم مما يؤدي إلى ضرورة تعريفهم أينما وجدوا بأنواع الإنتاج المختلفة.
- انتشار الأسواق وبعد المنتج عن المستهلك ووجود عنصر المنافسة.

النوع الثاني: ويشمل عوامل ترتبط بالوسيلة الإعلامية ذاتها أهمها:

- مدى انتشار الوسيلة وعدد المتبعين أو عدد القراء.
- أسعار بيع المساحات الإعلانية بالوسيلة.
- المستوى الفني للوسيلة.
- الخدمات التي تؤديها الوسيلة للمعلن.
- التشكيلة البيعية للمساحة الإعلانية بالوسيلة.

المبحث الثاني
هيكل التكاليف في صناعة الإعلام

سبق أن ذكرنا أن إصدار الوسائل الإعلامية هو ثمرة لتضافر أنشطة مجموعة من الإدارات بالمؤسسة الإعلامية، تخصص كل منها بتأدية نشاط معين متميز عن غيرها، لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

وعلى ضوء ذلك يمكن تبويب هيكل التكاليف بالمؤسسة الإعلامية إلى :

- تكاليف التحرير (الصحفي أو الإذاعي أو التلفزيوني).
- تكاليف الإنتاج.
- تكاليف تسويق الوسيلة الإعلامية.
- تكاليف تسويق الوسيلة الإعلانية.

ونتناول فيما يلي دراسة عناصر تكاليف كل نشاط على حدة.

1- تكاليف التحرير:

يعتبر إعداد المادة التحريرية في القالب الذي يرتضيه الجمهور عنصراً أساسياً من عناصر اقتصاديات الوسيلة الإعلامية، ونظراً لأن السياسة التحريرية هي التي تحدد مستوى الوسيلة بصفة عامة، وتحدد تبعاً لذلك الطبقات الاجتماعية التي تتجه إليها الوسيلة، كما يتحدد المستوى الاقتصادي للجمهور ، وهذه كلها اعتبارات تؤثر تأثيراً مباشراً في تسويق الوسيلة وفي السياسة الإعلانية لها، وفي هيكل المؤسسة الإعلامية بصفة عامة.

وتعتبر تكاليف التحرير من عناصر التكاليف الثابتة لإصدار الوسيلة الإعلامية حيث لا تتغير في مجموعها مع تغير حجم التوزيع أو الإرسال، ويمكن تبويب تكاليف التحرير حسب طبيعة النفقة إلى:

- **الأجور وما في حكمها: وتشمل:**

أ- الأجور النقدية وتتضمن:

- المرتبات والمكافآت الخاصة بالعاملين في أقسام التحرير المختلفة، وبدلات طبيعة العمل، ومكافآت تحرير المقالات لغير العاملين بالمؤسسة الإعلامية، والأجور الإضافية والمكافآت التشجيعية والحوافز.
- مساهمة المؤسسة في التأمينات الاجتماعية وصندوق التأمين على العاملين.
- المزايا العينية وتشمل صافي تكلفة الخدمات المادية والاجتماعية التي تؤدها المؤسسة الإعلامية للعاملين في التحرير[7] ومثال الخدمات الثقافية والصحية والترفيهية وغيرها.

ب- المستلزمات السلعية وتشمل:

تكلفة المواد المستخدمة في تحرير البرامج الإعلامية مثل الأدوات الكتابية والمطبوعات المساعدة.

ج- الخدمات (المصروفات) وتشمل:

مصروفات الانتقال وبدلات السفر الداخلية والخارجية للعاملين بأقسام التحرير واشتراكات وكالات الأنباء والهيئات العالمية ونصيب إدارة التحرير من تكاليف الإدارات المشتركة وإدارات الخدمات بالمؤسسة الإعلامية مثل (إدارة شؤون العاملين المركزية، الإدارة القانونية، الإجارة المالية المركزية، إدارة المشتريات ، إدارة النقل، إدارة البحوث....الخ).

2- تكاليف الإنتاج Cost of Production :

من السهل أن يستخلص المشروع من دالة الإنتاج ما يسمى بدالة التكاليف، فدالة التكاليف تعبر عن العلاقة بين تكاليف الإنتاج وحجم الإنتاج. فمثلا إذا افترضنا أن دالة الإنتاج تتخذ الصورة التالية:

$$Q = f(L, K)$$

حيث: (Q) تمثل حجم الإنتاج من السلعة التي ينتجها المشروع.

(L) تمثل كمية المستخدم من عنصر العمل.

(K) تمثل كمية المستخدم من عنصر رأس المال.

فإن دالة التكاليف تكون:- $TC = f(Q)$

حيث: (TC) تمثل التكاليف الكلية للإنتاج، و (Q) تمثل حجم الإنتاج من السلعة.

وعلى ذلك تكون:-

التكلفة الكلية= [كمية عنصر العمل L × ثمن عنصر العمل w]

+ [كمية عنصر رأس المال K × ثمن عنصر رأس المال r]

$$TC = L \times w + K \times r$$

وهـــذا يعـــني أن تكاليف الإنتاج هي مجموع قيمة عناصر الإنتاج المستخدمة في عملية الإنتاج أو هي مجموع ما يتكلفه المشروع لإنتاج كمية معينة من السلعة خلال مدة معينة.

تمـــثل تكالـــيف الإنـــتاج الإذاعي والتلفزيوني وتكاليف الطباعة أو التكاليف الصناعية للمؤسسة نسبة كبيرة من إجمالي تكلفة (الوحدة الإنتاجية)، ولا يختلف التبويب النوعي لعناصر تكالـــيف الإنتاج عما سبق ذكره بالنسبة لتكاليف التحرير، أما تبويب هذه التكاليف من حيث علاقتها بحجم التوزيع فإنها تنقسم إلى:

- **تكالـــيف متغيرة:** تشمل تكاليف تجهيز الاستوديوهات من (إضاءة وديكور ...الخ) بالنسبة للبرامج الإذاعية والتلفزيوني أما بالنسبة للمواد الصحفية فهناك تكاليف الورق والأحبار والمـــواد الطباعـــية والكـــيماوية الأخرى المستخدمة في الطباعة ،والأجور الإضافية وعمولات الإنتاج.
- **تكالـيف ثابتة:** وتشمل الأجور وما في حكمها الخاصة بالعاملين في أقسام الإنتاج الإعلامي المختلفة، وإهلاك الوسائل التكنولوجية والإيجارات والأدوات الكتابية، وبالإضافة إلى نصيب قطاع الإنتاج من تكاليف الإدارات المشتركة والخدمية بالمؤسسة الإعلامية.

وأدنى نقطة على أأ1ى332521

أولاً- تكاليف الإنتاج في الأجل القصير.

Costs of Production in the Short-Run

التمييـــز– في الأجـــل القصير – بين عناصر الإنتاج الثابتة وعناصر الإنتاج المتغيرة يتبعه التفرقة بين التكاليف الثابتة التكاليف المتغيرة. وهذه التفرقة ضرورية لفهم الاصطلاحات الثلاثة: التكاليف الكلية، التكاليف المتوسطة، والتكلفة الحدية.

1) التكاليف الكلية:

- **التكاليف الثابتة Fixed Costs (FC)**

وهي عبارة عن "التكاليف التي يتحملها المشروع، والتي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج "

"Costs that do not vary with the quantity of output produced ".

أي أنها ذلك النوع من التكاليف التي يتحملها المشروع بغض النظر عن كمية الإنتاج، فـــسواء كان الإنتاج وحدة واحدة من سلعة أو عشرة وحدات أو أكثر أو لم ينتج المشروع أي وحـــدة، فلابد أن يتحملها المشروع. ومن أمثلة هذه التكاليف الإيجار على المباني والفائدة على رأس المال المقترض... الخ.

- **التكاليف المتغيرة Variable Costs (VC)**

وهي عبارة عن" التكاليف المرتبطة بحجم الإنتاج زيادة أو نقصاً ".

"Costs that do vary with the quantity of output produced ".

أي أن هذا النوع من التكاليف لا يتحمله المشروع إلا إذا قام بالإنتاج فعلاً. فتزيد بزيادة كمية الإنتاج وتنقص بنقص كمية الإنتاج، فإذا كانت الكمية المنتجة من السلعة تساوي صفراً فإن التكاليف المتغيرة تساوي صفراً، وتزداد بزيادة الكميات المنتجة (Output) .

- **التكاليف الإجمالية Total Cost (TC)**

وهي عبارة عن مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تتحملها المنشأة.

$$TC = FC + VC$$

2) التكاليف المتوسطة والتكاليف الحدية Average and Marginal Cost

* التكاليف الثابتة المتوسطة Average Fixed Cost

وهـــو عـــبارة عـــن نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة، ويتم حسابها بقسمة التكاليف الثابتة علي كمية الإنتاج (عدد الوحدات المنتجة من السلعة)، أي:

$$\text{التكاليف الثابتة المتوسطة} = \frac{\text{التكاليف الكلية الثابتة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة من السلعة}}$$

ويلاحظ أن التكلفة المتوسطة الثابتة لا يمكن أن تصل إلى الصفر مهما زاد عدد الوحدات المنتجة؛ لأن البسط قيمة موجبة دائماً.

* التكاليف المتغيرة المتوسطة Average Variable Cost

وهـــو عـــبارة عن نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف المتغيرة، ويتم حسابها بقسمة التكاليف المتغيرة علي كمية الإنتاج (عدد الوحدات المنتجة من السلعة)، أي:

$$\text{التكاليف المتغيرة المتوسطة} = \frac{\text{التكاليف الكلية المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة من السلعة}}$$

* التكاليف الكلية المتوسطة Average Total Cost

وهـــو عـــبارة عن نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الكلية، ويتم حسابها بقسمة التكاليف الكلية علي كمية الإنتاج (عدد الوحدات المنتجة من السلعة)، أي:

$$\text{التكاليف الكلية المتوسطة} = \frac{\text{التكاليف الكلية الإجمالية}}{\text{عدد الوحدات المنتجة من السلعة}}$$ أو

$$\text{التكاليف الكلية المتوسطة} = \frac{\text{التكاليف الكلية الثابتة + التكلفة الكلية}}{\text{عدد الوحدات المنتجة من السلعة}}$$ أو

التكاليف الكلية المتوسطة = التكاليف الثابتة المتوسطة + التكاليف المتغيرة المتوسطة.

وسلوك التكلفة المتوسطة الكلية يشبه سلوك التكلفة المتوسطة المتغيرة، إذا تتناقص مع زيادة الناتج، وتصل إلى حد أدنى، ثم تأخذ في ارتفاع بعد ذلك.

* التكاليف الحدية **Marginal Cost (MC)**

وهـــي عبارة عن مقدار التغير فـــي التكاليف الكلية (الثابتة+المتغيرة) نتيجة التغير في حجـــم الإنـــتاج بوحدة واحدة. وتقاس التكلفة الحدية بقسمة التغير فـــي التكلفة الكلية على التغير فـــي الكمية المنتجة.

"The change in total cost that arises from an extra unit of production ".

أي أن التكلفة الحدية لحجم معين من الناتج هي مقدار التغير في التكلفة الكلية الإجمالية نتيجة زيادة المنتجة بوحدة واحدة، أو إنقاصها بوحدة واحدة.

3) العلاقة بين التكاليف وحجم الإنتاج:

يوضح الجدول التالي علاقة التكاليف بحجم الإنتاج

الكميات المنتجة Q	التكاليف الثابتة FC	التكاليف المتغيرة VC	التكاليف الكلية TC	متوسط التكاليف الثابتة AFC	متوسط التكاليف المتغيرة AVC	متوسط التكاليف الكلية ATC	التكاليف الحدية MC
0	$3.00	$ 0	$3.00	---	---	---	---
1	3.00	0.30	3.30	$ 3.00	$ 0.30	$ 3.30	$ 0.30
2	3.00	0.80	3.80	1.50	0.40	1.90	0.50
3	3.00	1.50	4.50	1.00	0.50	1.50	0.70
4	3.00	2.40	5.40	0.75	0.60	1.35	0.90
5	3.00	3.50	6.50	0.60	0.70	1.30	1.10
6	3.00	4.80	7.80	0.50	0.80	1.30	1.30
7	3.00	6.30	9.30	0.43	0.90	1.33	1.50
8	3.00	8.00	11.00	0.38	1.00	1.38	1.70
9	3.00	9.90	12.90	0.33	1.10	1.43	1.90
10	3.00	12.00	15.00	0.30	1.20	1.50	2.10

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1- أن التكالـــيف الثابـــتة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج بل تظل ثابتة حتى مع حجم الإنـــتاج صفراً، وهي تمثل التزامات حتمية على المنشأة بصرف النظر عن حجم

الإنتاج. أما التكاليف الثابتة المتوسطة فإنها تتناقص كلما زاد حجم الإنتاج إلى أن تصل إلى أدنى قيمة لها (0.3 وحدة نقود) عند إنتاج عشر وحدات.

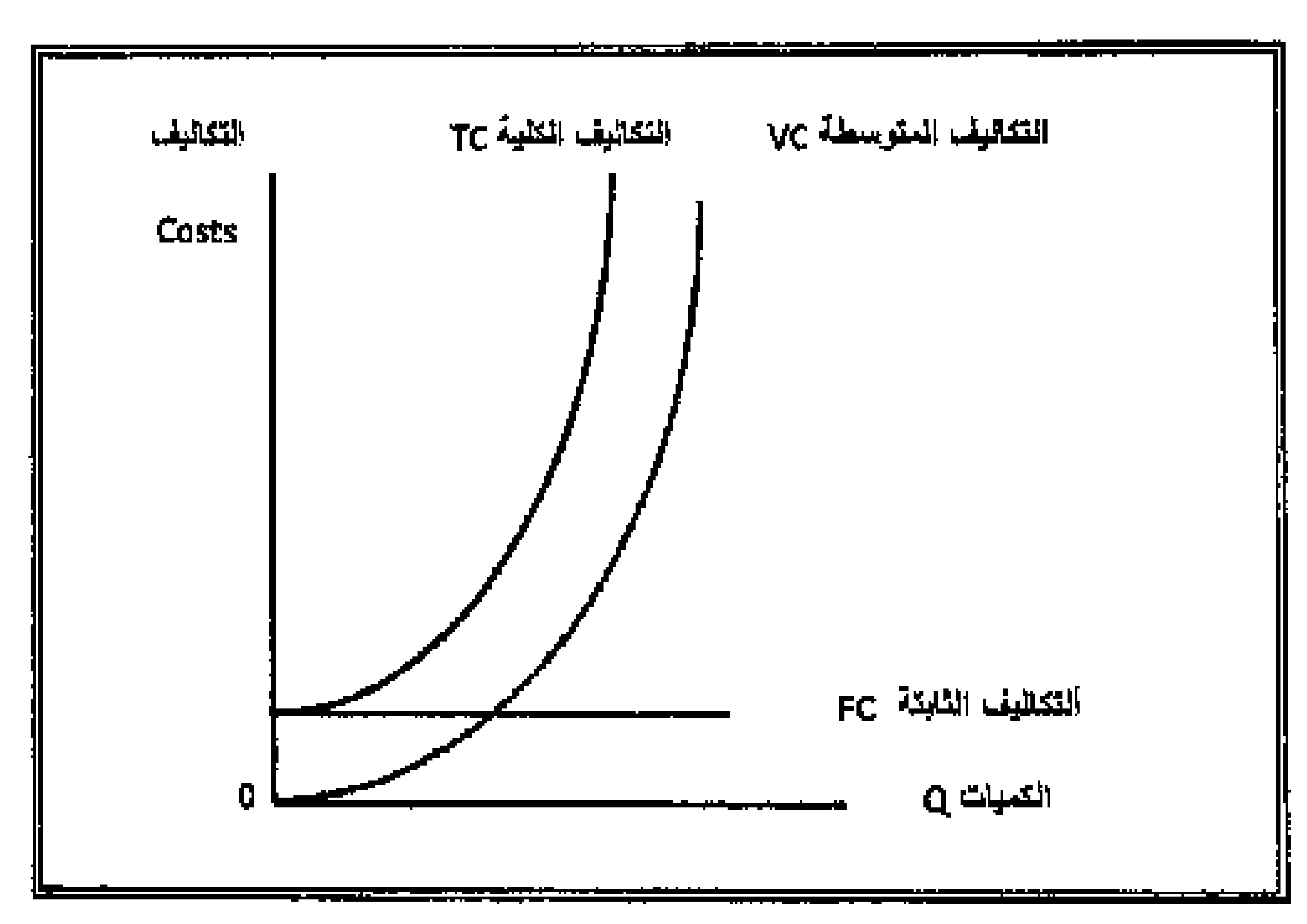
2- تتـــزايد التكاليف المتغيرة مع زيادة حجم الإنتاج، أما التكاليف المتغيرة المتوسطة فإنهـــا تتـــناقص فـــي بادئ الأمر مع زيادة حجم الإنتاج إلى أن تصل إلى أدنى مستوى لها ثم تبدأ فـــي التزايد بعد ذلك.

3- تتجه التكاليف الكلية نحو التزايد كلما زاد حجم الإنتاج حيث تبلغ التكلفة الكلية (15 وحدة نقود) عند مستوى الإنتاج (عشر وحدات).

4- تأخذ التكلفة الحدية اتجاهاً متناقصاً إلى أن تصل إلى أدنى قيمة لها ثم تبدأ بعد ذلك فـــي التزايد.

4) منحنيات التكاليف: Cost Curves

يوضح الشكل رقم (1) منحنيات التكاليف الكلية.



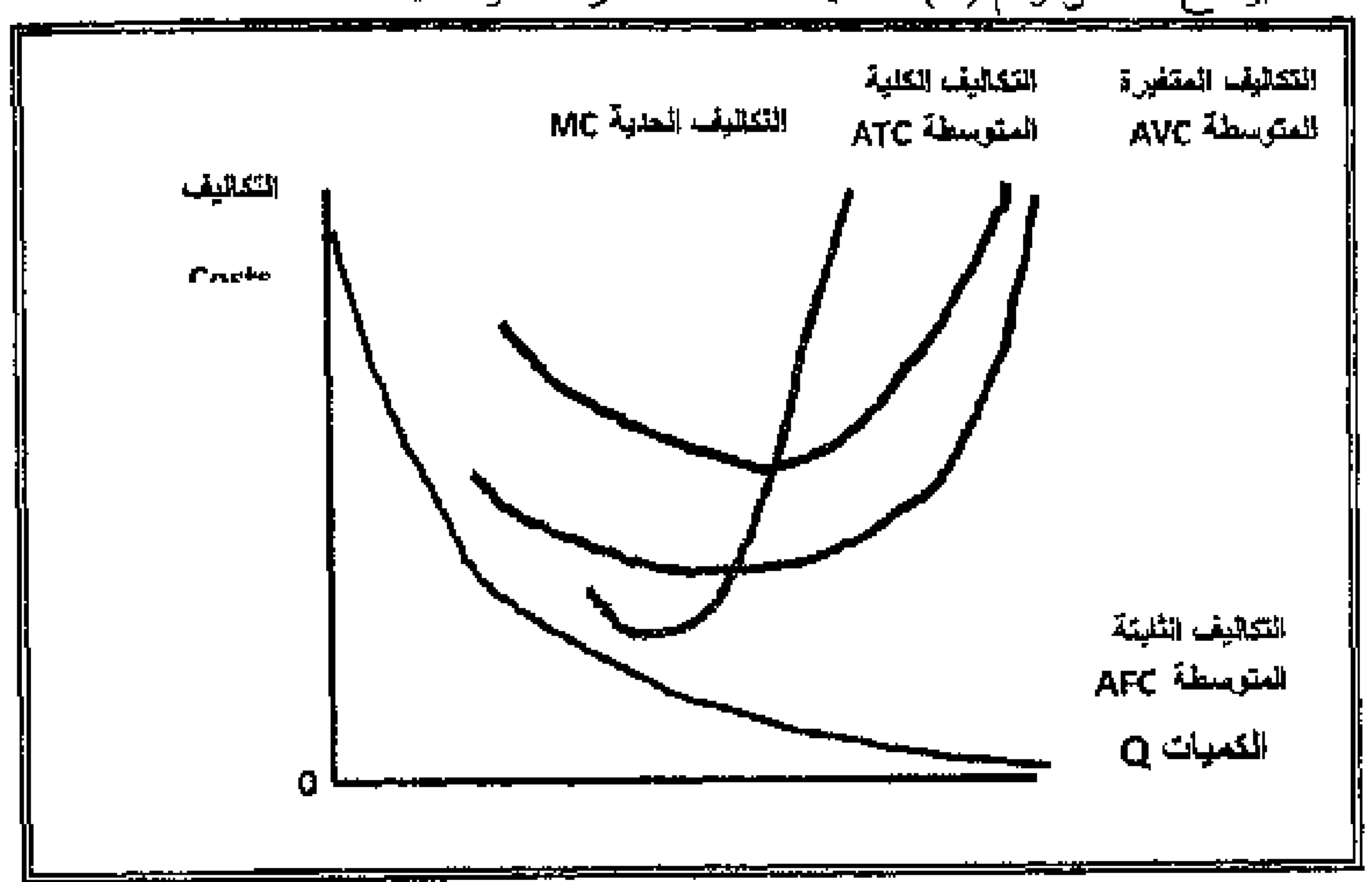
الشكل رقم (1) منحنيات التكاليف الكلية

ويلاحـــظ من الرسم المسافة الواقعة بين منحنى التكلفة الكلية ومنحنى التكلفة المتغيرة عـــبارة عـــن حجم التكلفة الثابتة، وذلك عند جميع مستويات الإنتاج المختلفة. ويكون منحنى

التكلفة الثابتة خطاً مستقيماً ولا يبدأ من الصفر، حيث أن حجم التكلفة الكلية الثابتة لا يعتمد علـــى حجم الإنتاج. أما منحنى التكلفة الكلية المتغيرة فيبدأ من الصفر، حيث أن حجم التكلفة الكلية المتغيرة مرتبط بحجم الإنتاج.

منحنى التكاليف المتوسطة والتكلفة الحدية


يوضح الشكل رقم (2) منحنيات التكلفة المتوسطة والحدية.



الشكل رقم (2) منحنيات التكلفة المتوسطة والحدية.

يلاحظ من الرسم أن:

1- منحنى متوسط التكاليف الثابتة المتوسطة يتناقص مع ارتفاع حجم الإنتاج.

2- منحنى التكاليف الكلية المتوسطة و منحنى التكاليف المتغيرة المتوسطة يتناقص في البداية إلى أن يصل كل منهما إلى أدنى نقطة له. ثم يبدأ بعد ذلك في الارتفاع.

3- أن المســافة بين كل من منحنى التكلفة المتغيرة المتوسطة ومنحنى التكلفة الكلية المتوســطة تتــناقص مع ارتفاع حجم الناتج، حيث أن هذه المسافة هي متوسط التكلفة الثابتة.

4- منحنى التكلفة الحدية يقطع كلاً من منحنى متوسط التكلفة المتغيرة ومنحنى متوسط التكلفة الكلية في أدنى نقطة لهما.

ثانياً- تكاليف الإنتاج في الأجل الطويل:

Costs of Production in the Long-Run

يقصد بالأجل الطويل "بالفترة الزمنية التي تسمح للمشروع خلالها بتغير كل عناصر الإنتاج (رأس المال، العمل، الأرض،...) سواء بالزيادة أو النقصان. ففي الفترة الطويلة لا تكون هناك عناصر إنتاج ثابتة بل تصبح جميع العناصر قابلة للتغيير.

ففي الأجل الطويل يمكن أن تدخل مشروعات جديدة إلى السوق أو تقوم المشروعات القائمة بتوسيع طاقاتها الإنتاجية، وبالتالي تعتبر جميع التكاليف في الأجل الطويل تكاليف متغيرة. ومن ثم، فإن الطاقة الإنتاجية للمشروع تكون متغيرة، بحيث ويستطيع المشروع التوسع في الإنتاج (كزيادة حجم المشروع، زيادة العمالة المستخدمة، شراء آلات جديدة وهكذا)، ويختار المشروع الحجم الأمثل للإنتاج والذي يضمن تخفيض التكاليف (Minimize costs) التي يتحملها المشروع وتحقيق أقصي ربح (Maximize Profit).

ويمكن تصنيف التكاليف في الأجل الطويل إلى الأنواع الآتية.

a. التكاليف الكلية في الأجل الطويل Long-Run Total Cost (LRTC)

وهي التكاليف الكلية التي يتحملها المشروع لإنتاج كمية معينة من السلع والخدمات، عندما يكون المشروع قادرة على تغيير جميع عناصر الإنتاج.

b. التكاليف المتوسطة في الأجل الطويل: Long-Run Average Cost (LRAC)

وهي عبارة عن إجمالي التكلفة الكلية في المدى الطويل مقسومة على عدد الوحدات المنتجة:

متوسط التكاليف الكلية = التكاليف الكلية / عدد الوحدات المنتجة

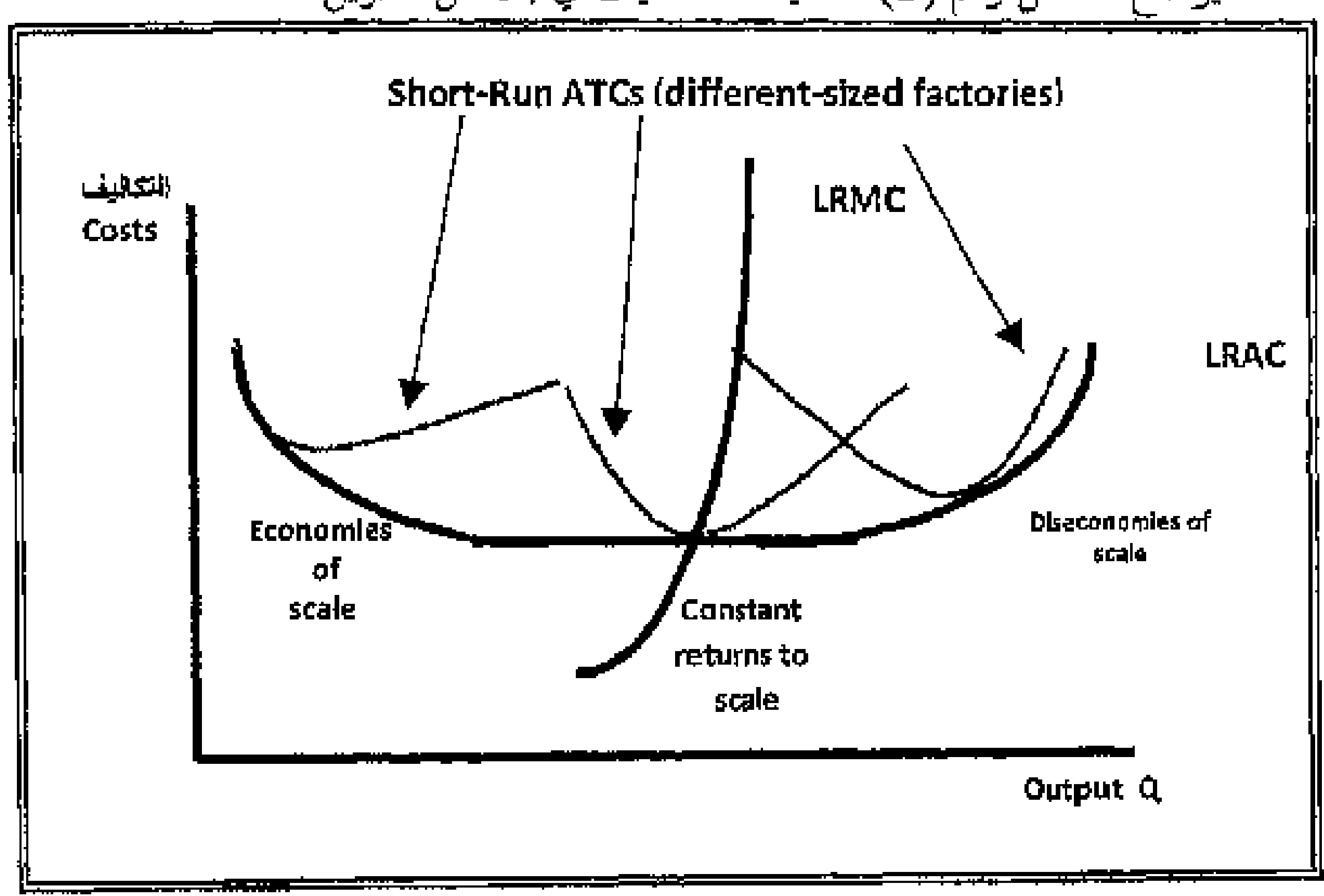
c. التكلفة الحدية في الأجل الطويل **Long-Run Marginal Cost (LRMC)**

وهـي عبارة عن حجم التغير في التكلفة الكلية الخاصة بالمدى الطويل الناجم عن تغير حجم الإنتاج بوحدة واحدة.

التكلفة الحدية في الأجل الطويل= التغير في التكاليف الكلية/ التغير في حجم الإنتاج.

أ- منحنيات التكاليف في الأجل الطويل :

يوضح الشكل رقم (3) منحنيات التكاليف في بالأجل الطويل.



الشكل رقم (3) منحنيات التكاليف في بالأجل الطويل.

يلاحظ من الرسم أن:

1- مـنحنى التكلفة الكلية المتوسطة في الأجل الطويل يبدأ بالانخفاض مع زيادة حجم الإنـتاج. وهذا يعني أنه كلما توسع المشروع في الإنتاج، كلما انخفضت تكلفة الـوحدة الواحدة المنتجة. أي أن المنشأة تعتبر أكثر كفاءة من المنشآت الإنتاجية الـصغيرة. وتسمى هذه المرحلة بمرحلة "اقتصاديات الحجم أو وفورات الإنتاج "Economic of Scale.

2- يصل منحنى متوسط التكالفة الكلية في المدى الطويل إلى أدنى مستوى له، ويمثل هذا المستوى أقل مستوى تكلفة بالنسبة للإنتاج في المدى الطويل. ويعتبر هذا المستوى بحجم الإنتاج الأمثل للمشروع في المدى الطويل (Optimal Size). وتسمى هذه المرحلة بمرحلة "ثبات الحجم أو ثبات الغلة Constant Returns to Scale ".

3- ثم يبدأ منحنى التكلفة الكلية المتوسطة في المدى الطويل بالارتفاع، مما يعني ارتفاع التكلفة مع ارتفاع حجم الإنتاج. وتسمى هذه المرحلة بمرحلة "تبذيرات الحجم أ و وفورات سلبية Diseconomies of Scale".

4- ويلاحظ أن منحنيات التكلفة المتوسطة الخاصة بالمدى القصير (SRAC)، تقع داخل منحنى التكلفة المتوسطة الخاص بالمدى الطويل (LRAC)، ولذلك يعتبر منحنى التكلفة المتوسطة الخاص بالمدى الطويل (LRAC)، منحنى غلافي لجميع منحنيات المدى القصير.

5- وفي النهاية يقطع الجزء الصاعد من منحنى التكلفة الحدية الخاص بالمدى الطويل (LRMC) منحنى التكلفة المتوسطة الخاص بالمدى الطويل (LRAC)في أدنى مستوى له.

6- يأخذ منحنى التكاليف المتوسطة في الأجل الطويل شكل حرف (U) مثل منحنى التكلفة في الأجل القصير غير أنه أكثر تفلطحاً منه،

ب- الوفورات الخارجية والتكلفة الخارجية:

- الوفورات الخارجية:

هي الوفورات التي تؤدي إليها ظروف خارجة عن سيطرة المشروع الواحد، ولكنها داخله في إطار الصناعة ككل، والتي تكون في حالة توسع ونمو.

- الوفورات التكلفة الخارجية:

وتعرف بأنها تكلفة مالية أو فنية ناتجة عن التوسع في الصناعة ككل، وليس لأسباب داخل المشروع.

1- تكاليف تسويق الوسيلة الإعلامية.

2- تكاليف تسويق المساحات الإعلانية:

وسوف نتناول ذلك في المبحث التالي من منظور التسويق في صناعة الإعلام.

المبحث الثالث
التسويق في صناعة الإعلام

مــــن أهم المشاكل الاقتصادية التي تأتي مع الإنتاج في الوقت الحالي هي مشكلة التسويق و لم يعد نجاح المؤسسة الإعلامية يتوقف على تطوير النواحي التكنولوجية فقط بل أصبح يعتمد أيضاً على حل مشاكل التسويق وإشباع رغبات الجمهور عن طريق رسم السياسات التسويقية.

و لم تكـــن المؤســـسات الإعلامية المختلفة إلى زمن غير بعيد تهتم أو تعنى بدراسة تكلفة الخدمات التسويقية وتحليلها وتخصيصها وتحميلها على الوحدات (صحيفة ، ساعة بث إذاعي ، ســـاعة بث تلفزيوني) المباعة بطريقة أو بأخرى وإنما كان الاهتمام موجهاً إلى تكلفة الإنـــتاج والمحاسبة عليها وكان الاتجاه السائد هو معاملة تكلفة الخدمات التسويقية ككل معاملة تكلفة الخدمات الإدارية والتمويلية وتحميلها عل حساب الأرباح والخسائر.

وقـــد دعت عوامل عدة إلى العناية بدراسة تكاليف الخدمات التسويقية والمحاسبة عليها وإخضاع بنودها للمتابعة والرقابة، ومن أهم هذه العوامل، اتساع رقعة السوق ، اشتداد المنافسة والتوســـع المطرد في استخدام وسائل الدعاية والإعلان والترويج وازدياد مشاكل البيع والتوزيع وارتفاع أعباء تكلفة المبيعات لكثير من السلع.

ويـــشمل النشاط التسويقي تسويق المواد الإعلامية المنتجة،تسويق المساحات الإعلانية ، أما أوجه النشاط التسويقية الأخرى المرتبطة بالأعمال التجارية التي تقوم بها المؤسسات الإعلامية مثل الطباعة التجارية والتوزيع للغير فهي نشاطات اقتصادية وتجارية تخضع لقوانينها الخاصة.

1- مفهوم ووظائف النشاط التسويقي في المؤسسات الإعلامية:

يستخلص من التعاريف الحديثة للنشاط التسويقي أن هذا النشاط يتضمن مجموعتين من الوظائـــف تدور وظائف المجموعة الأولى حول البحث والدراسة وتقوم بها المؤسسات للتعرف على ما يطلبه ويرغبه جمهورها، أما المجموعة الثانية فهي جهود مادية تتضمن نقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو تخزينها لحين الحاجة إليها، وبالتالي يمكن تعريف نشاط التسويقي الإعلامي بأنه جميع أنواع النشاط التي تستهدف اكتشاف رغبات(القراء والمشاهدين

والمستمعين) ومطالبهم ثم ترجمة هذه الرغبات إلى مواصفات للمادة الإعلامية والعمل على جذب أكبر عدد من الجمهور للحصول عليها.

كما يمكن تعريف نشاط تسويق المساحات الإعلانية بأنه جميع أنواع النشاط التي تستهدف اكتشاف رغبات المعلنين ومطالبهم ثم ترجمة هذه الرغبات إلى مواصفات للإعلانات المطلوبة والعمل على جذب أكبر عدد من المعلنين للنشر في الوسيلة الإعلامية.

أما قائمة الوظائف الخاصة بكل من نشاط التسويق الإعلامي ونشاط تسويق المساحات الإعلانية فسنتناولها بالتحديد فيما يلي:

أ- الوظائف التسويقية وتقسيمها:

يشغل المنهج الوظيفي مكاناً مهماً في الدراسات العامة للتسويق وأساس هذا المنهج هو تجزئة النشاط التسويقي إلى عد من الوظائف أو العمليات المخصصة التي يقوم بها رجال التسويق ومما يجدر ذكره في هذا المجال أنه لا يوجد نظام موحد لتقسيم الوظائف بغرض تحليل الأنشطة المختلفة لمنشأة معينة أو صناعة معينة حيث يختلف الكتاب والمفكرون في الدراسات التسويقية حول عدد الوظائف التي يتضمنها النشاط التسويقي وطبيعة كل منها ويرجع هذا الاختلاف في مسميات بعض الوظائف التسويقية أو في طبيعة وظيفة معينة، وكذلك الاختلاف حول اعتبار عمل أو مجموعة مت الأعمال كأحد الوظائف الأساسية للتسويق أو اعتبارها جزءاً من وظيفة أخرى ولا يتسع المجال لسرد التقسيمات المختلفة التي أوردها الكتاب في هذا الشأن.

ويمكن لكل مؤسسة إعلامية أن تستفيد من تقسيم نشاطها التسويقي إلى وظائف مختلفة مؤكدة على بعضها التي تهمها ومتجاهلة الأخرى التي لا تهمها فلا بد لكل مؤسسة من هدف تسعى لتحقيقه.

ب- تحديد الوظائف التسويقية في نشاط التسويق الإعلامي:

في ضوء ما سبق تحديده لمفهوم التسويق الإعلامي يمكن تحديد الوظائف التسويقية التي يتضمنها في الوظائف التالية:

- وظيفة البيع.
- وظيفة الإعلان وترويج المبيعات.

- وظيفة بحوث التسويق.
- وظيفة البث أو التنويع.

ونتناول فيما يلي شرح هذه الوظائف بالتفصيل:

- وظيفة البيع:

تشمل هذه الوظيفة نشاط مندوبي التوزيع ومفتش التوزيع والعاملين بالمناطق الفرعية ومدير الإدارة لشؤون التوزيع ونشاط قسم الاشتراكات، كما تشمل أيضاً نشاط الائتمان والتحصيل وذلك لصعوبة الفصل بين عمليات التوزيع والتحصيل في نشاط التسويق الإعلامي؛ حيث يتم التحصيل بمعرفة مندوبي التوزيع في الخطوط التوزيعية ،أو في المكاتب الفرعية في المناطق التي توجد بها.

- وظيفة الإعلان وترويج المبيعات:

تتخذ المؤسسات الإعلامية من الإعلان في وسائل النشر المختلفة وسيلة من وسائل زيادة التوزيع وعادة يكون الإعلان في الجرائد والمجلات والإذاعة والتلفزيون وكما تلجأ المؤسسات الإعلامية للعديد من وسائل ترويج المبيعات مثال ذلك: إعداد اللافتات التي تصدرها المؤسسة وإصدار الأعداد الممتازة(في حال المؤسسات الصحفية) والمسابقات وغيرها من وسائل تنشيط المبيعات.

- وظيفة بحوث التسويق:

يتمحور نشاط هذه الوظيفة في جمع تسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب البرامج والمواد الإعلامية المنتجة من المؤسسة الإعلامية إلى الجمهور المستهدف وعلى هذا فإن هذه الوظيفة تشمل ما يلي:

- جميع الحقائق المتعلقة بالسوق وطرق التسويق وسياساته ومشكلاته.
- دراسة هذه الحقائق واستخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة.

- **وظيفة البث أو التوزيع:**

ويقصد بها العمليات الهندسية (الرقمية) الخاصة بالبث الإذاعي والتلفزيوني، وتوزيع الصحف من مطابع المؤسسة إلى أسواق وبالتالي إلى القراء وكذلك نقل المرتجعات من منافذ التوزيع المؤسسة الإعلامية مرة أخرى.

ج- تحديد الوظائف التسويقية في نشاط تسويق المساحات الإعلانية:

في ضوء ما سبق تحديده لمفهوم تسويق المساحات الإعلانية يمكن تحديد الوظائف التسويقية التي يتضمنها في الوظائف التالية:

- وظيفة البيع.
- وظيفة الإعلان وترويج المبيعات.
- وظيفة بحوث التسويق.
- وظيفة الائتمان والتحصيل.

وفيما يلي إيضاح نشاط هذه الوظائف بالتفصيل:

- **وظيفة البيع:**

تتمثل هذه الوظيفة في نشاط رجال البيع الذين تنحصر مهمتهم في تغطية المساحات و الأوقات المخصصة للإعلانات بالوسيلة الإعلامية(مكتوبة أو مسموعة أو مرئية) وهم مندوبو الإعلانات ومساعدو وموظفو شبابيك الإعلانات والمكاتب الفرعية للإعلانات.

وهي الأعمال القسم الفني وقسم متابعة التنفيذ.

- **وظيفة الإعلان وترويج المبيعات:**

يستخدم الإعلان كوسيلة من وسائل زيادة ما تحصل عليه الوسائل الإعلامية من الإعلانات وغالباً ما يتم الإعلان في نفس الوسيلة أو الوسائل الأخرى كما تقوم أيضاً إدارات الإعلانات بالمؤسسات الإعلامية ببعض وسائل ترويج المبيعات مثل تقديم الهدايا التذكارية لعملائها في المناسبات ومجاملة العملاء في مناسباتهم العامة والخاصة ودعوة بعض الفئات المعنية بالإعلان بزيارة المؤسسة بالإضافة إلى ذلك تقوم بتقديم الخدمات الإرشادية للمعلنين وابتكار الأفكار الإعلانية لهم وذلك لإغرائهم بالتعامل معها.

- وظيفة بحوث التسويق:

تعتــبر هذه الوظيفة من الوظائف الهامة لإدارة الإعلانات بالمؤسسة الإعلامية ومن أهم الأعمال التي تشملها ما يلي:

- دراسة جمهور الوسيلة وتحليله تحليلاً دقيقاً للتوصل إلى الفئات التي يجمعها وخصائص كامنها ونسبتها إلى مجموع هذا الجمهور.
- دراسة المعلنين الحاليين والمرتقبين وجمع كافة البيانات عنهم ومحاولة توطيد العلاقات معهم.
- دراسة الوسيلة الإعلامية نفسها وبيان خصائصها وطبيعتها وآثارها ومدى انتشارها بالتفــصيل وكــذلك محاولــة التنسيق بين جهود بيع الإعلانات وجهود التحرير والتوزيع.
- جمع كافة الإحصائيات المتعلقة ببيع الحيز الإعلاني للاسترشاد بها كلما لزم واقتضى الحال إعادة النظر في الخطط الموضوعية.

وظيفة الائتمان والتحصيل:

- تمــثل الإعلانات الآجلة نسبة كبيرة من نشاط تسويق المساحات الإعلانية ولذلك تخــصص الإدارة الإعلانــات بكــل مؤسسة إعلامية قسمين للتحصيل يقوم أحدهما بتحصيل الإعلانــات المــبوبة، ويقــوم الآخر بتحصيل الإعلانات التجارية ويخدم قسم التحصيل وقسم اســتعلامات تنحــصر مهمته في دراسة المراكز المالية للعملاء وحدود مديونيتهم ويتمثل نشاط وظيفة الائتمان والتحصيل في نشاط هذه الأقسام بإدارة الإعلانات.

2- أهمية دراسة تكاليف التسويق الإعلامي:

تظهــر أهمــية دراسة تكاليف التسويق الإعلامي من خلال دراسة وتحديد أهم المشاكل التسويقية التي تواجه إدارة المؤسسة الإعلامية في كل نشاط منهما ودور التكاليف في حلها.

ونــبدأ بدراسة مفهوم وطبيعة تكاليف التسويق الإعلامي ثم بيان دور هذه التكاليف في حل المشاكل التسويقية.

تناول الكثير من الكتاب تعريف التسويق بصفة عامة، وقد اختلفت وجهات نظر في هذا الشأن فمنهم من ينظر إلى تكاليف التسويق نظرة اجتماعية على المستوى القومي ومنهم من ينظر إليها على مستوى الوحدة الاقتصادية.

وتعبر النظرة الاجتماعية لتكاليف التسويق عن وجهة نظر الاقتصاديين، فبحكم اهتمامهم بدراسة الاقتصاد القومي في مجموعه، فإنهم لا ينظرون إلى تكلفة التسويق من وجهة نظر الوحدة الاقتصادية وإنما من وجهة نظر المستهلكين الذين يتحملون عبأها، وذلك بهدف رفع مستوى الكفاية في النشاط التسويقي حتى يساند ذلك ارتفاع مستوى الكفاية في الإنتاج مما ينتج عنه في النهاية رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع.

وهناك محاولات متعددة لقياس التكلفة الكلية للتسويق، والتي تتمثل في الفرق بين التكلفة الكلية لإنتاج السلع والخدمات ومجموع ما يدفع المستهلكون في سبيل الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة، ومن هذه المحاولات استخدام طريقة القيمة المضافة.

- مفهوم تكاليف التسويق الإعلامي على مستوى المؤسس الإعلامية.

يعبر مفهوم التكاليف التسويق على مستوى الوحدة الاقتصادية عن وجهة نظر المحاسبين، وقد تناول كثير من المحاسبين وبخاصة محاسبي التكاليف تعريف تكاليف التسويق من أهمها أنها" التكاليف التي تتحملها الوحدة لتخزين الإنتاج التام والإعلان عنه وترويجه وبيعه ونقله وتوزيعه وتحصيل قيمته وكذا تكاليف الأبحاث التسويقية لتصريف الإنتاج".

وفي ضوء مسا سبق يمكن تعريف تكاليف تسويق الوسيلة الإعلامية "بأنها تكاليف أداء الوظائف التسويقية المختلفة التي تستهدف اكتشاف رغبات الجمهور المستهدف ومطالبهم ثم ترجمة هذه الرغبات إلى مواصفات للوسيلة الإعلامية والعمل على تمكين اكبر عدد منهم من الحصول عليها ".

كما يمكن تعريف تسويق المساحات الإعلانية بالوسيلة الإعلامية بأنها " تكاليف أداء الوظائف التسويقية التي تستهدف اكتشاف رغبات المعلنين ومطالبهم وترجمة هذه الرغبات إلى مواصفات للإعلانات المطلوبة والعمل على جذب أكبر عدد من المعلنين للنشر في الوسيلة الإعلامية.

- **تحديد عناصر تكاليف التسويق الإعلامي:**

نتناول فيما يلي تحديد عناصر تكاليف الإعلامي وعناصر تكاليف تسويق المساحات الإعلانية في ضوء المفهوم السابق تحديده لكل منهما وارتباطاً بالتقسيم الوظيفي لكل نشاط منهما أيضاً.

- **تكاليف وظيفة البيع:**

يتضمن نشاط هذه الوظيفة جهود البيع والتحصيل معاً وذلك لصعوبة فصل جهود مندوبي التوزيع والمفتشين ومديري المناطق الفرعية الخاصة تكاليف هذه الوظيفة فيما يلي:

- مرتبات ومكافآت عمولات مندوبي التوزيع والمفتشين ورؤساء المناطق الفرعية ومدير الإدارة لشؤون التوزيع ومصروفات الانتقال الخاصة بهم ونفقات التأمين على مندوبي التوزيع والمفتشين.
- تكاليف إدارة المبيعات والتي تتمثل في مرتبات ومكافآت موظفي إدارة المبيعات وتكاليف رحلاتهم التفتيشية على الأسواق وبدلات السفر الخاصة بهم ، والمصروفات العمومية لإدارة المبيعات بما تشمل عليه من نفقات مثل اهتلاك الأصول الثابتة والتأمين عليها وغيرها من المصروفات العمومية الأخرى.

- **تكاليف وظيفة الإعلان وترويج المبيعات:**

تتضمن تكاليف هذه الوظيفة العناصر التالية:

- تكاليف الإعلان في كافة الوسائل الإعلانية المختلفة وتكاليف الاشتراك في المعارض وإعداد اللافتات الخاصة بالجرائد والمجلات وغيرها من وسائل الترويج.
- مرتبات ومكافآت القائمين على نشاط الإعلان.
- المصروفات العمومية لإدارة الإعلان وما يمكن أن تشتمل عليه من عناصر سبق ذكرها مرتبطة بوظيفة البيع.

- **تكاليف وظيفة بحوث التسويق:**

- تتمثل تكاليف هذه الوظيفة في تكاليف القيام بالبحوث التسويقية المختلفة بالإضافة إلى المصروفات العمومية لإدارة البحوث.

- تكاليف وظيفة التوزيع أو الإرسال:

تمثل تكاليف هذه الوظيفة نسبة كبيرة من تكاليف التسويق الإعلامي حيث تصل إلى أكثر من 60 % من هذه التكاليف وتتضمن العناصر التالية:

- تكاليف تشغيل السيارات وصيانتها مثل أجور السائقين ومكافآتهم وبدل السفر الخاص بهم والنفقات الخاصة بالبنزين والزيوت وقطع الغيار واهتلاك السيارات والتأمين عليها وترخيصها.
- تكاليف تشغيل واستئجار أو امتلاك (الحيز الزمني أو التقني في الأقمار الصناعية).
- تكاليف الإدارة الهندسية وإدارة التوزيع والتي تتضمن مرتبات العاملين بأقسامهما المختلفة.

أ- تحديد عناصر وتكاليف وظائف تسويق المساحات الإعلانية:

- تكاليف وظيفة البيع:

تتضمن تكاليف هذه الوظيفة العناصر التالية:

- مرتبات ومكافآت وعمولات مندوبي الإعلانات ومساعديهم وموظفي شبابيك الإعلانات والعاملين بالمكاتب الفرعية بالأقاليم ومصروفات انتقال مندوبي الإعلانات ومساعديهم وعمولات الرؤساء.
- التكاليف الخاصة بالأقسام التي تخدم رجال البيع وهي: القسم الفني وقسم متابعة التنفيذ والتي تتضمن مرتبات الخطاطين والرسامين ومخرجي الإعلانات ونفقات الأدوات المستخدمة في كل قسم من هذه الأقسام.
- المصروفات العمومية لإدارة المبيعات والأقسام التابعة لها.
- العمولات الخاصة بالمراسلين ووكالات الإعلان مقابل الإعلانات التي يتم جلبها بواسطتهم.

- تكاليف وظيفة الإعلان وترويج المبيعات:

تتمثل تكاليف هذه الوظيفة في تكاليف كافة الإعلان والترويج التي تتبعها المؤسسة الإعلانية لأغراض تغطية المساحات المخصصة للإعلانات بوسائلها المختلفة(المقروءة والمسموعة

والمـــرئية) كمـــا تتـــضمن مـــرتبات ومكافآت القائمين على نشاط الإعلان وترويج المبيعات والمصروفات العمومية لإدارة الإعلان.

- تكاليف وظيفة بحوث التسويق:

تتـــضمن تكاليف البحوث التي يتم أداؤها النشاط تسويق المساحات الإعلانية وكذلك المصروفات العمومية الأخرى الخاصة بهذه الوظيفة.

- تكاليف وظيفة الائتمان والتحصيل:

تتضمن تكاليف هذه الوظيفة العناصر التالية:

- مـــرتبات ومكافـــآت وعمـــولات المحصلين ومشرفي التحصيل والرؤساء وكذلك مصروفات انتقالهم وبدل السفر الخاص بهم.
- تكالـــيف قسم الاستعلامات الذي يخدم أقسام التحصيل والذي تنحصر مهمته في دراســـة المراكـــز المالية للعملاء وتتمثل تكاليفه في مرتبات العاملين به ومصروفات انتقالهم ومكافآتهم.
- مرتبات ومكافآت موظفي الحسابات الجارية.
- خسائر الديون المعدومة والمصروفات القضائية.
- المصروفات العمومية لأقسام التحصيل وقسم الاستعلامات.

هـــذا ويـــتم حصر وتحميل عناصر التكاليف هذه إما على أساس فعلي وإما على أساس تقديـــري: كما هو الحال في عناصر التكاليف الصناعية غير المباشرة ، حيث يتم تقدير عناصر تكاليف التسويق مقدماً قبل حدوثها في ضوء مبيعات تقديرية لكل منتج عن فترة مقبلة كذلك في ضوء طبيعة كل بند من بنود التكاليف والتطور التاريخي له ويطلق على تكاليف التسويق التي تصل إليها المنشأة في هذه الحالة تكاليف التسويق المحملة أو الإضافية.

ونتـــيجة لتحـــصيل وحدات التكلفة بنصيبها من عناصر التكاليف على أساس تقديري ولـــيس علـــى أساس فعلي تظهر فروق بين عناصر تكاليف التسويق التقديرية وعناصر تكاليف التسويق الفعلية والتي تكون قد تجمعت وتحددت قيمتها في نهاية الفترة المالية. ويرجع السبب في ظهور فروق التحميل إلى واحد أو أكثر من العوامل الآتية:

- تغيير أو تقلب سعر البيع.
- زيادة أو نقص عدد الوحدات المباعة فعلاً عما كان مقدراً لها.
- عدم دقة تقدير بنود تكاليف التسويق.
- ويتم تسوية هذه الفروق في حساب مراقبة تكلفة البضاعة المباعة إذا كانت ناتجة عن سوء التقدير أما إذا كانت فروق التحميل ناتجة عن سوء الإدارة أو كفاءتها أو نتيجة للتغيرات الموسمية فإنها ترحل إلى حساب الأرباح والخسائر.

- طبيعة تكاليف التسويق الإعلامي:

تتشابه تكاليف التسويق الإعلامي، شأنها في ذلك شأن تكاليف تسويق أي سلعة أخرى، مع تكاليف الإنتاج إلى حد كبير من حيث الإجراءات والأساليب الفنية لتحليل عناصر التكاليف وفي عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية.

فالتكاليف الصناعية تدرس وتحلل لمعرفة ما يتكلفه الإنتاج فعلاً وكل وحدة من وحداته أو عملية من عملياته وأيضاً لتحقيق الرقابة على عناصر تكاليف الإنتاج واكتشاف الانحرافات وتوفير البيانات التي تحتاجها الإدارة لوضع سياسات الإنتاج والتشغيل واتخاذ القرارات المختلفة مثل إضافة منتج جديد إلى مجموعة المنتجات التي تنتجها المنشأة أو إيقاف إنتاج سلعة يتم إنتاجها حالياً..الخ.

وبالمثل تدرس تكاليف التسويق وتحلل لاستخراج ما تتكلفه السلع لبيعها وما يتكلفه التوزيع في كل منطقة أو ما يتكلفه إتباع كل قناة من قنوات التسويق المختلفة وغير ذلك حتى يتبين للمختصين أي السلع أو أي المناطق أو القنوات أفضل عملياً واقتصادياً كما تدرس هذه التكاليف وتحلل أيضاً لتكون تحت يد الإدارة ما تستنير به في إقرار سياسة البيع أو إصدار قوائم الأسعار وفي دراسة التوسع أو الانكماش في عدد وأنواع السلع وما إلى ذلك وأيضاً فإن دراسة تكاليف التسويق تكون لمعايرتها والرقابة على حدوثها واكتشاف انحرافات الإسراف أو التوفير كما في حال تكاليف الإنتاج.

وبالرغم من ذلك التشابه بين دراسة تكاليف الإنتاج ودراسة تكاليف التسويق من حيث التطبيق الكامل للنظرية العامة للتكاليف في كل منهما. فمن الناحية الواقعية توجد مفارقات

وتباين في خصائص كل نوع من تلك التكاليف وفي طرق الدراسة ونتائجها وفي المجهود الذي يبذل في ذلك، وفيما يلي بعض الفروق الرئيسية بين تكاليف الإنتاج وتكاليف التسويق.

أ) تتميز تكاليف التسويق بالتنويع والتعدد بما لا تتميز به تكاليف الإنتاج التي لا تزداد بسنداً أو تنقص آخر إلا في حدود ضيقة وفي الظروف التي تتغير فيها أنواع المنتجات أو طريقة الصنع مثلاً فثبات ظروف العمل داخل المصنع ودوران الإنتاج بصفة رئيسية ومستمرة يؤدي إلى ثبات عدد وأنواع بنود التكاليف الصناعية كما يؤدي إلى ثبات مبالغ معظمها أيضاً، في حين أن الطرائق التسويقية التي تتبعها المنشأة تقوم على عوامل داخلية كظروف المنشأة وإمكانياتها وفي الوقت ذاته على عوامل خارجية متضاربة في بعض الأحيان مثال ذلك تقلب طلب العملاء على المنتجات ومرونة السلعة ذاتها وأثر تغير القيمة الحقيقية للدخول على استهلاك السلعة وقوة المنافسين وطرق الإعلان وتنشيط البيع وسياسة الحكومة في التجارة الخارجية بالنسبة للتعامل مع دولة معينة واتفاقات الدفع والمبادلة وتسهيل إجراءات التصدير والاستيراد وغير ذلك.

ب) تلعب العوامل النفسية والعلاقات الإنسانية دوراً مهماً في تكوين تكاليف التسويق والتأثير عليها، ففي الإنتاج يلاحظ أن الارتباط قوي بين الآلات من جهة والعمال من جهة أخرى في حين أن عكس ذلك يلاحظ في عمليات التسويق، فالعلاقة بين الأفراد في السوق هي الأساس، وتتأثر تكاليف التسويق بهذه العلاقات الإنسانية فالطبائع والخصال ومقدرة التفكير والتصرف ومعاملة الغير تختلف من فرد لآخر يلاحظ أنه في مجال الإنتاج يمكن للإدارة أن تقوم بتحقيق الرقابة على ساعات تشغيل الآلات وتحديد كيفية أداء العمليات المختلفة وكمية المواد الخام اللازمة للإنتاج ، ففي مجال النشاط التسويقي نجد أن ما يمكن الاتفاق عليه مع عميل أو وسيط قد لا يرضى به غيره والإعلان الذي يؤثر في مجتمع قد لا يعبأ به غيره وطريقة المقابلة والتحصيل قد تنجح المنشأة فيها بالنسبة لعميل وقد تفشل فيها بالنسبة لعميل آخر... وبالتالي فغن العامل النهائي المتحكم هو المستهلك فرغباته وميوله عي التي تحكم في كيفية أداء النشاط التسويقي.

ج) تحليل تكاليف التسويق يعتبر أصعب من تحليل تكاليف الإنتاج نظراً لأن معظم تكاليف التسويق تعتبر تكاليف غير مباشرة بالنسبة لوحدات المنتجات النهائية ، فالتكاليف المشتركة تعتبر ظاهرة شائعة في مجال النشاط التسويقي مثل قيام مندوب البيع بتسويق مجموعة

من المنتجات ولعدد من العملاء او الإعلان عن مجموعة متكاملة من منتجات الشركة. ما يؤدي إلى ضرورة البحث عن أسس عادلة لتوزيع هذه النفقات المشتركة على كل من المناطق أو السلع أو العملاء..الخ بحيث تتحمل كلمنها بنصيبها العادل من هذه النفقات.

د) تحلل تكاليف التسويق على مدى أوسع من تحليل تكاليف الإنتاج فالأولى يتم تحليلها بطـــريق عديـــدة مثل التحليل حسب الوظائف التسويقية أو حسب مناطق التوزيع الجغرافية أو حـــسب أنواع المنتجات او حسب نوعية العملاء أو حسب قنوات التسويق وطرائقه أو حسب حجم الصفقات وغير ذلك....الخ في حين أن تكاليف الإنتاج يتم تحليلها عادة حسب وحدات الإنتاج أو مراحله أو حسب مراكز الإنتاج فقط.

هـــ) تخضع تكاليف الإنتاج إلى القياس العلمي بدرجة من الدقة عما هو الحال بالنسبة لتكاليف التسويق وذلك بسبب اختلاف طبيعة النشاط في كلا المجالين فمعايرة تكاليف الإنتاج وضـــبطها، إضـــافة إلى المعايير التي توضع للإنتاج لا تتغير إلا نادراً نظراً للثبات النسبي في نظم الإنـــتاج وسياســـاته نجـــد أن معـــايير التسويق تحتاج دائماً إلى التعديل مع كل تعديل يتم في السياسات التسويقية المرسومة.

و) يتميـــز النشاط التسويقي بأن وحدات الإنتاج فيه غير ملموسة وأنها وحدات خدمة وكـــثيراً مـــا يـــصعب اختيار وحدة الخدمة لربطها بوحدة المنتج حتى يمكن إيجاد العلاقة بين الخدمات التسويقية والمنتجات المطلوب تسويقها.

ز) كـــثيراً مـــا تتداخل بنود تكلفة الخدمات التسويقية في فترات مالية متتالية ومن أمثلة ذلك الإعلان الذي تستمر الإفادة من فترات متتالية ويصعب تحديد مدى نصيب كل فترة منها.

وقد اختلف الرأي في تعيين حدود تكاليف التسويق التي تنسب إلى الفترة.

دور التكاليف في حل مشكلات تسويق الصحف والإعلانات لها:

تـــواجه الإدارة في كـــل نشاط التسويق الإعلامي ونشاط تسويق المساحات الإعلانية العديـــد من المشكلات الناتجة عن عدم توافر البيانات المحاسبية اللازمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القـــرارات، ونتـــناول فيما يلي عرض أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة في كل من نشاط التسويق الإعلامي ونشاط تسويق المساحات الإعلانية ودور التكاليف في حلها.

- **مشاكل التسويق الإعلامي ودور التكاليف في حلها:**

يمكن حصر أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة في نشاط التسويق الإعلامي فيما يلي:

أ- مشكلة المفاضلة بين الاستمرار في التوزيع عن طريق المتعهدين أو عن طريق فتح مكاتب فرعية تابعة لها في بعض المناطق التوزيعية وتتوقف إمكانية تحقيق هذه المفاضلة على الدراسة الكاملة لظروف التسويق في كل منطقة من ناحية وتوافر بيانات عن التكاليف والأسعار والربحية من ناحية أخرى ، ولا شك أن دراسة تكاليف التسويق الإعلامي تيسر للإدارة الحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في هذا الشأن على أساس علمي سليم بما تتضمنه من أسس لتحليل تكاليف تسويق الصحف أو تسويق البرامج الإذاعية والتلفزيونية حسب المناطق التوزيعية وحسب قنوات التوزيع.

ب- يتجه الإعلان عن الوسائل الإعلامية وبخاصة الصحف في جميع الوسائل الإعلانية إلى الازدياد في الوقت الحالي أو بمعنى آخر زيادة نفقات الإعلان والترويج بهدف زيادة رقم التوزيع مما يجعل من الضروري تخطيط هذه التكاليف والرقابة عليها بوضع ميزانية لمخصصات الإعلان والترويج وتحديد نصيب كل وسيلة إعلانية من نفقات الإعلان والترويج وقياس فاعلية وكفاية النشاط الإعلاني والترويجي وأثرها على رقم التوزيع وتعتبر البيانات التي توافرها دراسة تكاليف تسويق الصحف هي الأداة الرئيسية لمساعدة الإدارة في هذا الصدد.

ج- لا تغطي الأسعار التي تباع بها الصحف سوى نسبة من تكلفتها ويعتمد تغطية زيادة التكاليف على مصادر أخرى مثل الإعلانات والأنشطة التجارية التي تقوم بها المؤسسات الصحفية ، كالطباعة التجارية والتوزيع للغير وهذا الوضع يعكس الحاجة الملحة لخفض تكاليف التسويق عن طريق رفع الكفاية في الأداء الوظائف التسويقية المختلفة والرقابة على عناصر تكاليف هذه الوظائف ، ويحقق دراسة تكاليف التسويق هذا الهدف عن طريق إتباع الإجراءات العلمية لمعايرة هذه النفقات من أجل تخطيطها وتحقيق الرقابة عليها.

- **مشاكل تسويق المساحات الإعلانية ودور التكاليف في حلها:**

يمكن حصر أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة في نشاط تسويق المساحات الإعلانية فيما يلي:

أ- مشكلة المفاضلة بين الاعتماد على المراسلين المعتمدين لجلب الإعلان أو فتح مكاتب فرعية تابعة لإدارة الإعلانات في بعض المناطق لرفع مستوى الكفاية في هذا النشاط الحيوي الذي يعتبر من أهم الموارد المالية للمؤسسة الإعلامية ، ولا شك أن دراسة تكاليف تسويق المساحات الإعلانية بما تتضمنه من أسس لتحليل عناصر التكاليف تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات السليمة في هذا الصدد.

ب- لا تقوم جميع إدارات الإعلانات بقياس كفاية أداء رجال البيع مندوبي الإعلانات ومساعديهم وإن كانت تقوم بحصر مبيعات كل مندوب لأغراض حساب العمولة الخاصة به إلا أنــه يمكن القول إن تحديد رقم المبيعات لا يعتبر كافياً في حد ذاته لقياس كفاية أداء رجال البيع وتقيـــيم جهـــودهم فلا بد من الوقوف أيضاً على تكلفة جلب الإعلان بالنسبة لكل مندوب ودراسة تكاليف تسويق المساحات الإعلانية بما تتضمنه من أساليب علمية لتحليل تكاليف هذا النشاط حسب رجال البيع تمكن الإدارة من تقييم جهود المندوبين وقياس كفاية أداء كل منهم على أساس علمي سليم.

جـ- تمثل وظيفة الائتمان والتحصيل نشاطاً ملموساً في مجال تسويق المساحات الإعلانية حـــيث تمـــثل الإعلانـــات الآجلـــة نسبة كبيرة من إجمالي نشاط تسويق المساحات الإعلانية بالمؤسسات الإعلامية.

د- تمثل العمولة ما يقرب من 30% من إجمالي تكلفة جلب الإعلان ولا يقتصر صرف العمـــولة علـــى مندوبي الإعلانات فقط بل تصرف أيضاً لكل من المحصلين ومشرفي التحصيل والرؤساء المسؤولين عن التوجيه والإشراف على كل نوع من أنواع الإعلانات.

هـ- افتقار العديد من إدارات الإعلانات في المؤسسات الإعلامية إلى البيانات التفصيلية الخاصـــة بالتكاليف والربحية بالنسبة لكل نوع من أنواع الإعلانات ، وبالنسبة لكل طريقة من طرق جلب الإعلان وبالتالي عدم معرفة كفاية أداء المسؤولين عن كل نوع من أنواع الإعلانات أو كـــل طريقة من الطرق.. الخ وتحقق دراسة تكاليف التسويق توافر مثل هذه البيانات اللازمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بهذا النشاط على أساس علمي سليم.

الفصل الثامن عشر

تحليل التعادل Break- Evan

واستخدامه في المؤسسة الإعلامية

1- نقطة التعادل:

إن المقصود بنقطة التعادل Break even point تلك النقطة التي تتعادل عنده التكاليف الكلية الثابتة والمتغيرة مع الإيرادات الكلية بحيث لا يتحقق لا ربح ولا خسارة.

- وتعــرف نقطة التعادل بأنها كمية الإنتاج التي يكون عندها الربح صفراً. أي بمعنى أخر، هي عبارة عن مستوى التشغيل أو المبيعات الذي لا يتحقق عنده ربح أو خسارة.

- كما يقصد بنقطة التعادل: النقطة (حجم الإنتاج) التي يتعادل فيها إجمالي التكاليف مع إجمالي الإيرادات.

إجمالي الإيرادات = إجمالي التكاليف

- إجمالي الإيرادات= ثمن بيع الوحدة × حجم الإنتاج
- إجمالي التكاليف = التكاليف الثابتة+ التكاليف المتغيرة
- التكاليف المتغيرة= حجم الإنتاج × تكلفة الوحدة المتغيرة

من المعادلات أعلاه يمكن بيان حجم إنتاج التعادل في صورته التفصيلية كما يلي:

حجم الإنتاج× ثمن بيع الوحدة= التكاليف الثابتة +(حجم الإنتاج × تكلفة الوحدة المتغيرة)

2- أهداف تحليل التعادل:

يهـــدف تحلـــيل التعادل إلى معرفة الحد الأدنى من الإنتاج (أو المبيعات) Production والذي يمكن أن يستمر المشروع عنده بنشاطه دون التعرض إلى المخاطر.

أي يهدف تحليل التعادل إلى تحديد حجم المبيعات الذي تتساوى عنده التكلفة الكلية مع الإيرادات الكلية يعني ذلك تقدير كمية أو مبالغ المبيعات الواجب تحقيقها والتي تؤدي إلى ربح (قبل الفائدة والضريبة) يساوي صفر.

ويقـــوم هذا التحليل أساساً على العلاقة بين قيمة التكاليف وحجم الإنتاج والربح، (Cost-Volume- Profit Analysis)، وذلك بهدف التعرف على مستوى المبيعات (وحدات أو نقديـــة)، والذي لا يحقق المشروع عنده ربحاً أو خسارة قبل الفائدة والضريبة (كمية الإنتاج الواجب بيعه لتغطية مصاريف التشغيل دون مصاريف التمويل).

يستفاد من التعرف على نقطة التعادل في التعرف على مستوى التشغيل الذي لا يتحقق عـــنده ربح أو خسارة والذي يجب أن يزداد عنده الإنتاج والمبيعات للمشروع حتى يستطيع أن يحقق الربحية المناسبة.

كما يفيد التعادل في عدة حالات :

1. إذا رغـــبت المشروع بتحديد كمية الإنتاج وعلاقته بالتكاليف والأرباح في الآجال القصيرة.
2. في حالة تحديد حجم الأرباح المتوقعة عند كل مستوى من الإنتاج.
3. في حـــال وضـــع برامج بديلة واستراتيجيات مختلفة للمشروع مثل تحديث الآلات والمعدات.
4. في حالة اتخاذ قرار بإضافة منتج جديد، أو خط إنتاج جديد.

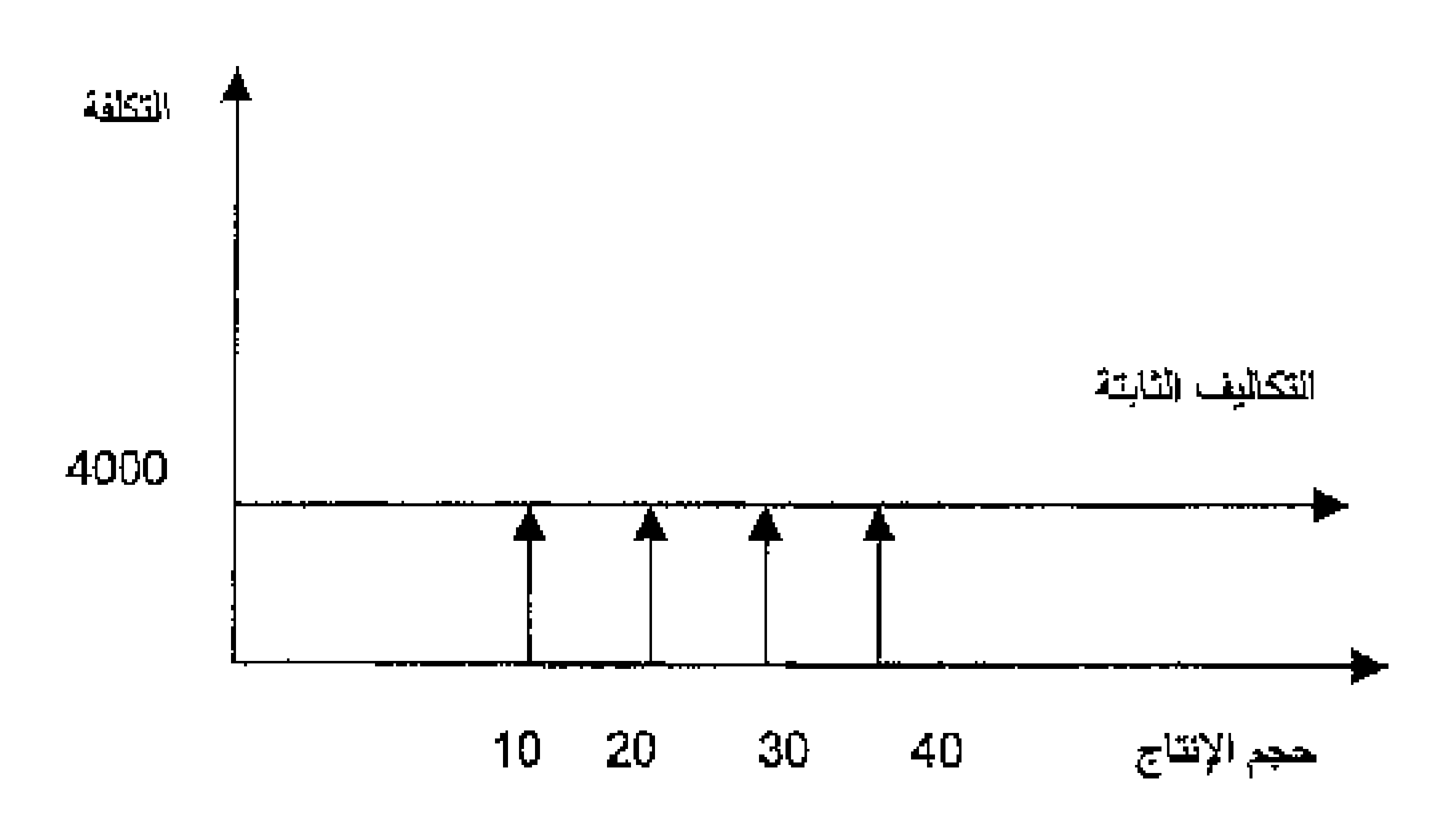
3.تبويب التكاليف بحسب سلوكها:

ويقـــصد بـــسلوك التكاليف طريقة تغير عنصر التكلفة، أو بالأحرى استجابته للتغير في حجم النشاط، ويعتبر هذا التصنيف هام جداً لأنه يساعد الإدارة في أداء وظيفتها الرقابية واتخاذ قراراتها بشكل رشيد. وبموجب هذا التبويب يتم تقسيم التكاليف إلى ثلاثة أنواع:

1- تكاليف ثابتة.
2- تكاليف متغيرة.
3- التكاليف المختلطة.

1) التكاليف الثابتة: **Fixed Costs**

التكاليف الثابتة هي التكاليف التي لا يتغير مجموعها خلال فترة زمنية معينة (خلال المدى الملائم) بتغير حجم النشاط. فهي على عكس التكاليف المتغيرة لا تتأثر بالتغير في حجم النشاط خــلال الفتـــرة. وبناء عليه فكلما ارتفع أو انخفض مستوى النشاط خلال المدى الملائم تبقى التكالـيف الثابتة كما هي ولا تتغير في مجموعها. بمعنى إذا كان الإيجار الشهري لأحد المصانع الــتي تنــتج طـــاولات المكاتب 4000دينار فإن هذه التكلفة تبقى ثابتة بغض النظر عن عدد الطاولات التي تنتج خلال الشهر. والتكلفة الثابتة بهذا المفهوم تظهر بيانياً بالشكل التالي:



لاحظ من الشكل أن منحنى التكاليف الثابتة يأخذ الشكل الأفقي ويبقى ثابت (في المدى الملائـــم) عند 4000 دينار مهما اختلف الكميات المنتجة. وعليه إذا قامت المنشأة بإنتاج 10 وحدات أو 40 وحدة فإنها ستتحمل تكاليف ثابتة بقيمة 4000 دينار.

ويمكن التعبير رياضياً عن التكاليف الثابتة كما يلي:

$$ي = أ$$

حيث:

ي: تعني التكاليف الثابتة.

أ: تعني المبلغ الثابت في معادلة الخط المستقيم.

ومـــن الأمثلة على التكاليف الثابتة الضرائب على الممتلكات، ورواتب موظفي الإدارة، مرتبات رجال البحوث والتطوير، الاهلاك(طريقة القسط الثابت) والإيجارات.

2) التكاليف المتغيرة Variable Costs

التكالـــيف المـــتغيرة هي التكاليف التي يتغير مجموعها مباشرة وبنفس النسبة عندما يتغير حجـــم النـــشاط أو كمية أهداف التكلفة. وهناك أسس مختلفة للتعبير عن النشاط، مثل كمية الوحدات المنتجة من الورق، أو ساعات العمل، أو عدد الكيلومترات، أو عدد الزبائن، أو عدد الأسرة المشغولة...الخ.

ويمكن التوصل إلى مجموع التكاليف المتغيرة في مؤسسة ما باستخدام المعادلة التالية:

ي = ب س

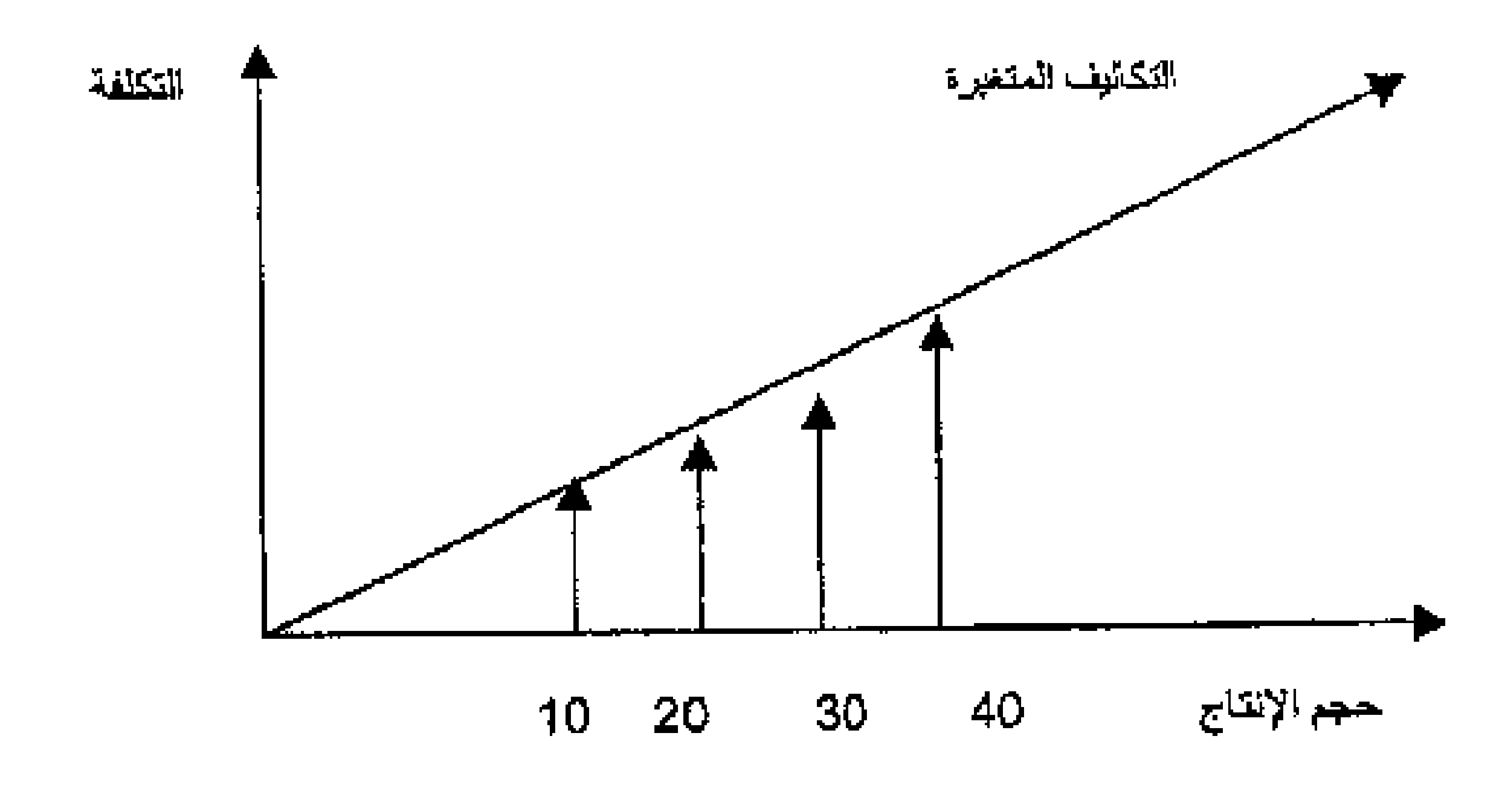
حيث:

ي: تعني مجموع التكلفة المتغيرة.

ب: تعني التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.

س:تعني عدد الوحدات المنتجة.

ويظهر مفهوم التكاليف بيانياً في الشكل التالي:



وباختصار فيمكن بيان سلوك التكاليف الإجمالية وتكاليف الوحدة تبعاً للتغير في مستوى النشاط كما يلي:

التكلفة	التكلفة الإجمالية	تكلفة الوحدة
التكاليف المتغيرة	تتغير	تبقى ثابتة
التكاليف الثابتة	تبقى ثابتة	تتغير

3) التكاليف المختلطة Mixed Costs

وهـــي التكاليف التي تحمل في طياتها صفات كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة مثل الكهرباء والصيانة والعمل غير المباشر بمعنى أنها تتضمن قدراً ثابتاً وآخر متغيراً وبالتالي فإن معادلة التكاليف الثابتة تتفاعل مع معادلة التكاليف المتغيرة.

التكلفة الثابتة ي: أ

التكلفة المتغيرة ي: ب س

التكلفة المختلطة ي: أ+ب س

أي أن إجمالي التكلفة المختلطة = التكاليف الثابتة + التكلفة المتغيرة.

ولكـــي يـــتم تحديد نوع التكلفة فإنه يجب توافر عدة مستويات للنشاط، ومن ثم يجب الانتباه إلى ما يلي:

- إذا لاحظنا بأن التكلفة لم تتغير بتغير مستوى النشاط فهي إذا تكلفة ثابتة.
- إذا تغـــيرت التكلفة بتغير مستوى النشاط، فالتكلفة ممكن أن تكون متغيرة أو مختلطة.

ولكي تكون متغيرة يجب تحقق الشرط التالي:

$$\frac{ص_1}{س_1} = \frac{ص_2}{س_2} = ب$$ ، وعند عدم تحقق هذا الشرط فالتكلفة مختلطة.

– إذا تم التأكد بأن التكلفة مختلطة، فإنه يتوجب عندئذ لتحديد معادلتها من حساب كل من (ب) و (أ). ويتم ذلك على النحو التالي:

$$\text{ب} = \frac{\text{التكلفة عند المستوى الأعلى} - \text{التكلفة عند المستوى الأدنى}}{\text{مستوى النشاط الأعلى} - \text{مستوى النشاط الأدنى}}$$

وبعد حساب (ب) يتم استخراج (أ) من خلال التعويض في معادلة التكلفة المختلطة عند أحد المستويين.

مثال:

توفـــرت إليك المعلومات التالية عن تكاليف أحد المنتجات في أحد المؤسسات الصحفية عند مستويين من مستويات الإنتاج.

البيـــــــــــــــــــــان	مستـــــــــــويات الإنتاج	
	المستوى الأول	**المستوى الثاني**
عدد الوحدات المنتجة في المستوى	6000 وحدة	8000 وحدة
إجمالي تكاليف الإنتاج	19000 وحدة	24000 وحدة

المطلوب: استخدم معادلة الخط المستقيم لحساب:

1- تكلفة إنتاج الوحدة المتغيرة

2- التكلفة الثابتة، إن وجدت.

$$\text{ب} = \frac{19000 - 24000}{6000 - 8000} = \frac{5000}{2000} = 2.5 \text{ دينار}$$

وبالـــتعويض في المعادلة لأحد المستويين (ليكن المستوى الأدنى) فإننا نستخرج قيمة (أ) والتي تساوي إلى التكليف الكلية — مجموع التكاليف المتغيرة عند مستويات الإنتاج المختلفة.

19000= أ+ 2،5(6000)= 4000

ويمكـــن التعبير عن معادلة التكاليف خلال المدى الملائم من 6000 إلى 8000 وحدة كما يلي:

التكليف الكلية= 4000+2،5 س: حيث س عدد الوحدات المنتجة.

4. هامش الربح : Contribution margin

يساهم هذا الهامش في تغطية التكاليف أيضاً.

يكون المشروع قد وصل لنقطة التعادل عندما يتم تغطية جميع المصاريف الثابتة.

5. هامش الأمان :

يمثل الأمان مقدار الانخفاض الذي يمكن أن يحدث في المبيعات الفعلية أو المتوقعة للمنشأة قبل أن تتجاوز هذه المبيعات نقطة التعادل.

يمثل هامش الأمان مدى الابتعاد عن نقطة التعادل، وابتعاد باتجاه الأعلى يزيد من هذا الهامش. ويتم حساب هامش الأمان وفق المعادلة التالية:

هامش الأمان (هامش نقطة التعادل)= المبيعات الفعلية − مبيعات التعادل

ويمكن استخدام مفهوم آخر هو نسبة هامش الأمان بدلاً من هامش الأمان وذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة هامش الأمان} = \frac{\text{المبيعات الفعلية} - \text{مبيعات التعادل}}{\text{المبيعات الفعلية}}$$

وبالتالي تحسب نقطة التعادل بواسطة طريقتين هما:

1) **الطريقة المحاسبية:** انطلاقاً من تعريف التعادل على أنها النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف فإن معادلة التعادل تأخذ الشكل التالي:

الإيرادات − التكاليف = الصفر

الإيرادات = التكاليف

(ك×س) = ت ث + ت م1

حيث أن:

ك: حجم التعادل.

س: سعر البيع.

ت ث: التكاليف الثابتة.

ت م1: التكلفة المتغيرة للوحدة.

ومنه (ك×س)− (ك×ت م 1) = ت ث

ك (س−ت م 1) = ت ث

ومنه

$$= \frac{ت ث}{س - ت م 1}$$

أ− عدد الوحدات المنتجة = $\dfrac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة − التكاليف المتغيرة للوحدة}}$

ب− قيمة بيع الوحدات المنتجة، وتحسب بموجب المعادلة التالية:

$$\dfrac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{1 - \dfrac{\text{التكاليف المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}}$$

وفيما يلي مثال نوضح فيه كيفية الحساب بافتراض أن:

التكلفة الثابتة : 30000 وحدة نقدية.

التكلفة المتغيرة: 30000 وحدة نقدية.

عدد الوحدات: 6000 وحدة نقدية

سعر بيع الوحدة: 10 وحدات نقدية.

المطلوب:

حساب نقطة التعادل وفق الوحدات المنتجة والوحدات المباعة:

$$\frac{30000}{10 - 5} = 6000$$ وحدة نقدية

حساب نقطة التعادل وفق قيمة بيع الوحدات المنتجة:

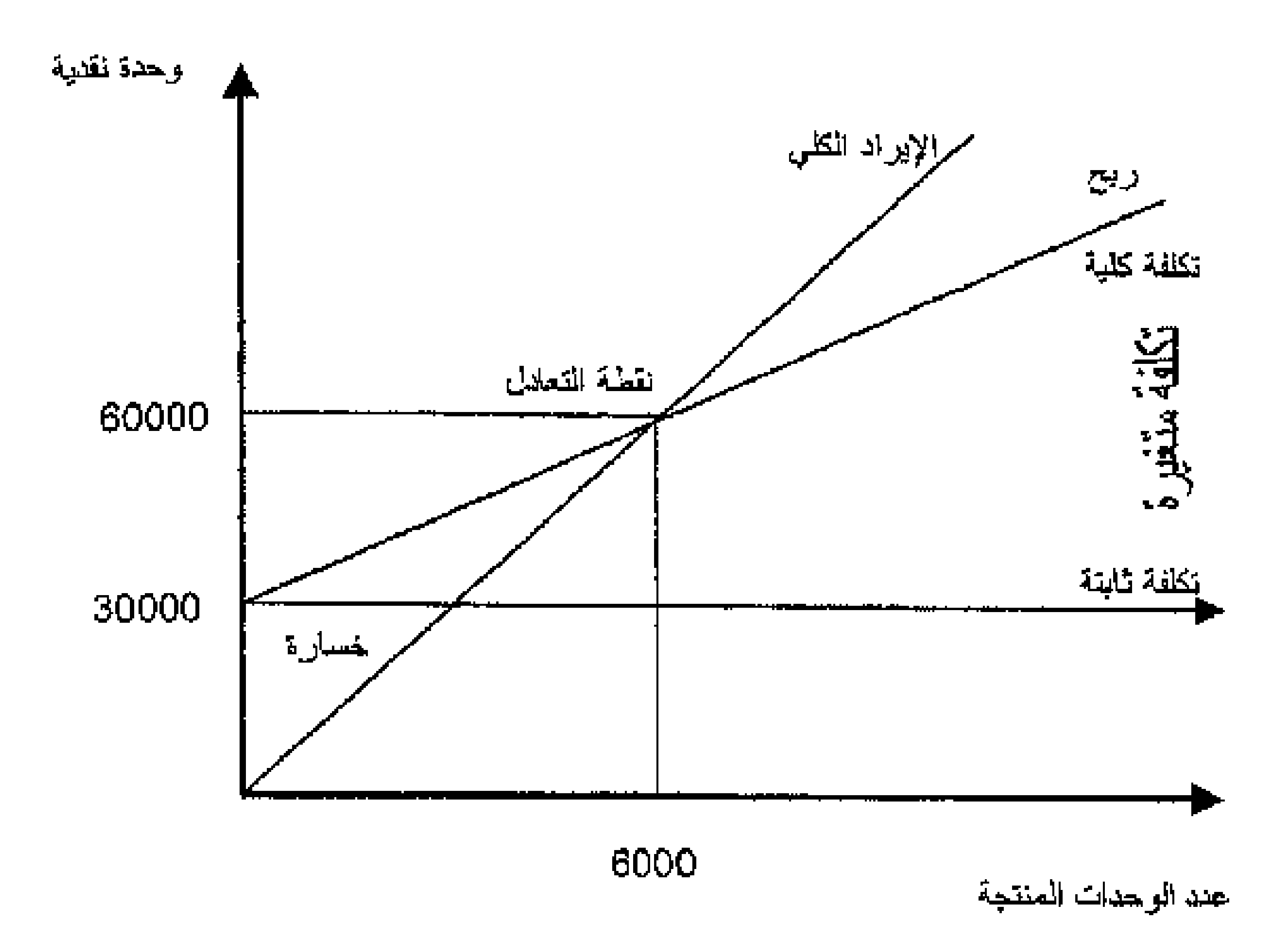
$$\frac{30000}{\frac{5}{10} - 1} = 60000$$ وحدة نقدية

الطريقة البيانية:

تحسب نقطة التعادل بموجبها وفق شكل بياني يستخدم المعطيات نفسها التي تستخدمها الطــريقة المحاسبية. وسنعمد فيما يلي إلى توضيح عملية الحساب بهذه الطريقة وباستخدام المثال السابق نفسه. وقبل التوضيح نود الإشارة إلى الامور التالية:

- التكلفة الثابتة ويرمز لها بخط مستقيم.
- الــتكلفة المتغيرة ويرمز لها بخط مائل، يوضح أنها تبدأ من الصفر حيث لا يكون هناك إنتاج وترتفع هذه التكفة والخط الذي يمثلها باتجاه مائل للأعلى كلما ارتفع الإنتاج.
- الإيــراد الكلي، ويرمز إليه بخط مائل أيضاً، بحث يرتفع الإيراد كلما زادت المبيعات، ويــبدأ هذا الخط من الصفر، حيث لا يكون هناك مبيعات ولا إيراد ويرتفع مع زيادة المبيعات وباتجاه مائل أيضاً.
- نقطة التعادل تتحدد عند تقاطع خط التكالفة الكلية مع الإيراد الكلي، حيث لا يكون هناك ربح ولا خسارة.

وفيما يلي طريقة الحساب بيانياً:



شكل رقم (......)

- وأيضاً هناك استخدامات أخرى لمعادلة نقطة التعادل : منها

1. تحديـــد الأرباح التي تتحقق عند حجم من المبيعات وتستخدم المعادلتين التاليتين لهذا الغرض:

$$\text{الربح الحدي} = \text{إيرادات المبيعات} - \frac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}$$

الربح = للربح الحدي– التكاليف الثابتة

2. تحديد حجم المبيعات اللازم لتحديد حجم معين من الأرباح، والمعادلة التي تستخدم لهذا الغرض هي :

$$\text{الحجم اللازم للربح المرغوب فيه} = \frac{\text{التكاليف الثابتة + الربح المرغوب فيه}}{1 - \frac{\text{التكاليف المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}}$$

مثال:

تخطـــط الإدارة في أحـــد المؤســـسات الإعلامـــية لتحقيق أرباح في العام القادم تبلغ 1.00000 وحدة نقدية. وقد كانت البنود الخاصة بالتكاليف وسعر البيع كما يلي:

1- التكاليف الثابتة 200000 وحدة نقدية.

2- التكاليف المتغيرة للوحدة 40 وحدة نقدية.

3- ثمن بيع الوحدة 60 وحدة نقدية

المطلوب:

فما هو حجم الإنتاج الذي إنتاجه وبيعه لتحقيق هذا المستوى المخطط من الأرباح.

الحـــل: المطلوب هنا أن يكون حجم الإنتاج (المبيعات) قادراً على تغطية كل التكاليف (التكاليف الثابتة+ التكاليف المتغيرة) بالإضافة إلى تحقيق ربح قدره/ 100000/ وحدة نقدية.

معنى ذلك لا تكفي بتغطية التكاليف ولكن نطلب أيضاً تحقيق أرباح وبتطبيق ذلك نجد الآتي.

حجم الإنتاج الذي يحقق(100000) وحدة نقدية ربح $= \frac{100000 + 200000}{40 - 60} = 15000$

وبالتالي فإن على مثل هذه المشروع إنتاج وبيع 15000 حتى تتمكن من تحقيق أرباح قدرها/ 100000/ وحدة نقدية.

مثال:

تعاني أحدى المؤسسات من خسائر مستمرة وتحاول تخفيض هذه الخسائر في العام القادم لتبلغ 50000 وحدة نقدية.

وكانت البيانات الخاصة كما يلي:

$F = 300000$

$VC = 50$

$PO = 70$

المطلوب:

فما هو حجم الإنتاج الذي يكمن للمشروع من تخفيض الخسائر إلى المستوى المخطط.

$$\text{حجم الإنتاج يحقق خسائر} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} - \text{الخسارة المقدرة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

$$= \frac{500000 - 300000}{50 - 70} = 12500 \text{ وحدة}$$

وعلى ذلك فإنه على مثل هذه المشروع أن تقوم بإنتاج بيع/ 12500/ وحدة حتى تتمكن من تخفيض حجم خسائر إلى مستوى (50000) وحدة نقدية.

الفصل التاسع عشر

إعداد الميزانيات التقديرية

(القوائم المالية)

تهدف القوائم المالية إلى إعطاء صورة دقيقة عن وضع المؤسسة الإعلامية ونتائج عملياتها خلال فترة معينة، وتولّت مهنة المحاسبة مهمة بإعداد هذه القوائم في ظل مجموعة من المبادئ المحاسبية المتعارف عليها. والتي وضعت الإطار العام لمهنة المحاسبة ضمن ما يلي:

1- قياس موجودات الوحدة الاقتصادية.

2- بيان الالتزامات الوحدة الاقتصادية وحقوق أصحابها.

3- بيان التغيرات في قيمة موجودات ومطلوبات الوحدة وحقوق أصحابها خلال الفترة المحاسبية.

4- التعبير عن قيم الموجودات والمطلوبات بوحدة العملة المستعملة.

ومن أهم القوائم المالية فيما يلي:

1. قائمة الدخل.
2. قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية).
3. قائمة التدفقات النقدية.

أولاً: قائمة الدخل:

تهدف هذه القائمة إلى قياس نتيجة عمليات المنشأة لفترة زمنية معينة، لذا فهي عبارة عن ملخص لإيرادات ومصروفات المنشأة الاقتصادية خلال فترة مالية واحدة، وتسمى أيضاً قائمة الربح لأنها تبين ربح الفترة من خلال مقابلة إيرادات الفترة مع مصروفاتها.

- اهمية قائمة الدخل:

أ- من أهم أهداف المحاسبة تعرف الدخل الصافي المتحقق من المشروع خلال الفترة الزمنية موضع الاعتبار، ومن أهم عناصر قائمة الدخل فهي:

1- **المبيعات:** ويقصد بها المبيعات الصافية أي بعد طرح مردودات ومسموحات المبيعات منها خلال الفترة المالية بغض النظر عن كونها مبيعات نقدية أو آجلة. وقيمة المبيعات تمثل الإيراد الرئيس لنشاط المنشأة

2- **تكلفة المبيعات:** وهي عبارة عن ثمن وتكاليف المبيعات التي باعتها الشركة فعلاً خلال الفترة، وتسمى تكاليف البضاعة المباعة أيضاً، ويمكن حسابها كما يلي:

(بضاعة أو المدة + صافي تكلفة المشتريات)- بضاعة آخر المدة.

3- **صافي المشتريات:** وهي المشتريات التي قامت بها الشركة خلال الفترة مطروحاً منها مردودات ومسموحات المشتريات سواءً نقداً أو بالأجل. وقيمة المشتريات تمثل التكاليف الرئيس لنشاط المنشأة.

4- **بضاعة أول المدة:** هي البضاعة التي تكون موجودة في مخازن الشركة في بداية الفترة المحاسبية.

5- **بضاعة آخر المدة:** هي البضاعة التي تكون موجودة في مخازن الشركة في نهاية الفترة المحاسبية.

6- **إجمالي الربح:** يمثل الهامش الذي يزيد به إيراد المبيعات عن تكلفتها، ويؤثر فيه كل من كمية المبيعات والسعر، وتكلفة المبيعات.أي بمعنى رقم الربح الذي تحققه الشركة من عملها الأساسي دون إدخال أية مصاريف تشغيلية أو تمويلية.

7- **المصاريف التشغيلية:** وتشمل مجموعتين هما:

أولاً مصاريف إدارية وعامة، وتتكون من:

أ. جميع مخصصات الاستهلاك للموجودات الثابتة ذات الاستخدام الإداري كالأثاث ، والآلات الحاسبة، وذات الاستخدام العام التي لا يمكن تخصيصها بدقة على نشاط معين.

ب. جميع أنواع المصروفات التي تمس الإدارة العامة للمنشأة.

ت. التكاليف المترتبة على قرارات تعتبر من مسؤولية الإدارة العامة.

ثانياً: مصاريف البيع والتوزيع : وهي مصاريف إدارة البيع والتوزيع وتشمل:

أ. راتب موظفي البيع والتوزيع، وإيجار صالات العرض، وعمولات البيع والتوزيع.

ب. مخصصات استهلاك المعدات المستخدمة بإدارة البيع.

ت. نصيب إدارة البيع والتوزيع من المصاريف العامة.

ث. التكاليف المترتبة على قرارات تدخل ضمن صلاحية إدارة البيع والتوزيع كالديون المعدومة، ومخصص الديون المشكوك فيها.

8- **صافي دخل التشغيل (ربح العمليات)**: وهو الربح الذي تحققه الشركة من عملها التشغيلي (الأساسي) دون إدخال مصاريف التمويل (الفوائد المدفوعة). وعلى هذا فإنه يمثل مدى نجاح الإدارة في تنفيذ خططها.

9- **الفوائد المدفوعة**: وهي مصاريف تتحملها الشركة في سبيل الحصول على الأموال، لـذا فهي مصاريف تمويلية وليست مصاريف تشغيلية، ولا تعتبر من عناصر المصاريف لغايات الربح التشغيلي.

10- **الإيـرادات الأخرى، والمصاريف الأخرى**: تتمثل الإيرادات في هذا البند كتلك المتحققة من إيراد الاستثمار في أوراق مالية، وإيجار عقارات، والخصم المكتسب. أما المصاريف الأخرى فتتمثل في فوائد القروض طويلة الأجل.

11- **صافي الربح قبل الضرائب**: وهو صافي الربح مطروحاً منه الفوائد، ومضافاً إليه أو مطروحاً منه أية أرباح أو خسائر أخرى غير عادية.

12- **مخصص الضرائب**: ويمثل المبلغ المحتجز من إيرادات المنشأة (العادية وغير العادية) للوفاء بمتطلبات القوانين الضريبية المرتبطة بضريبة الدخل.

13- **صافي الربح بعد الضرائب**: وهو صافي الربح بعد اقتطاع ضريبة الدخل منه أي نصيب الدولة من الأرباح المتحققة. فهو يمثل الأرباح القابلة للتوزيع في الظروف الاعتيادية.

ثانيا- قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية):

وهي عبارة عن كشف بالأرقام لمصادر(الموارد المتاحة) واستخدامات الأموال في الشركة خلال فترة زمنية معينة.

وتقسم قائمة المركز المالي إلى جانبين هما:

أ. **الجانب الأيمن:** ويمثل الموجودات، وهي عبارة عن الأصول التي تملكها المنشأة وتستعملها لأجل تحقيق الدخل.

ب. **الجانب الأيسر:** ويمثل المطلوبات وحقوق المساهمين، وهو يبيّن الموارد التي حصلت منها المنشأة على الأموال التي استخدمتها في تمويل موجوداتها المختلفة.

وتتأثر تركيبة جانبي الميزانية بمجموعة من العوامل، فتركيبة الموجودات تتأثر بمجموعة العوامل التالية:

1- طبيعة النشاط الذي تمارسه المنشأة(تجارة، صناعة، خدمات).

2- أهداف المنشأة (كالتركيز على السيولة أو الربحية أو النمو السريع).

3- شكل المنشأة(منشأة فردية، شركة تضامن، شركة مساهمة).

أما تركيبة الجانب الأيسر،فتتأثر بجميع العوامل السابقة، بالإضافة إلى تأثرها بمجموعة العوامل التالية:

1. طبيعة أسواق المنشأة (سياسات البيع والتوزيع، توافر الاقتراض).
2. مرحلة النمو التي وصلتها المنشأة(النمو، البلوغ، الانحدار).
3. فلسفة الإدارة في التمويل (التوسع في المديونية أو الاعتماد على الموارد الذاتية).
4. مدى توافر مصادر التمويل رأسمال وديون.

وتشمل قائمة المركز المالي على ثلاث مجموعات رئيسية ممثلة بالمعادلة التالية:

الأصول = الالتزامات +حقوق المساهين

- الأصول، وتقسم إلى :

1. **الأصول المتداولة:** وهي الأصول المتوقع تحويلها إلى نقد جاهز خلال فترة محاسبية واحدة، وتتكون من:

أ. النقدية تعد النقدية أكثر الأصول المتداولة سيولة، وتشمل النقد الموجود في صندوق الشركة والشيكات، ورصيد الحساب الجاري لدى البنك، والودائع قصيرة الأجل.

ب. الاستثمارات قصيرة الأجل: ويشمل هذا البند كلاً من الأسهم والسندات القابلة للتداول والخاصة بالشركات الأخرى التي تشتريها الشركة بقصد إعادة بيعها في الأجل القصير. ويعد هذا البند أكثر الأصول سيولة بعد النقدية.

ت. الذمم المدينة: وتمثل حقوق الشركة في ذمة الغير، والناجمة غالباً عن المبيعات الآجلة.

ث. المخزون: يمثل المخزون في الشركة التجارية الأصول التي تشتريها الشركة بقصد إعادة بيعها من خلال نشاطها الرئيسي، وفي الشركة الصناعية يشمل المخزون كل من المواد الأولية، والبضاعة تحت التشغيل بالإضافة إلى البضاعة تامة الصنع والجاهزة للبيع.

ج. المصروفات المدفوعة مقدماً: ويتضمن هذا البند المبالغ المدفوعة مقابل منافع سيتم الحصول عليها مستقبلاً مثل أقساط التأمين المدفوعة مقدماً أو الإيجار المدفوع مقدماً في الفترة المالية الحالية عن الفترة المالية التالية.

ح. مجمع اهلاك الأصول الثابتة: يعد مجمع الإهلاك حساباً مقابلاً للأصول، ويعكس اهلاك السنوات السابقة، فهو من حسابات الميزانية، وله طبيعة تراكمية بمعنى أنه يزداد سنوياً بمقدار الإهلاك السنوي.

2. **الأصول الثابتة (الطويلة الآجل)**: وهي الأصول التي لا تتحول إلى نقدية بسهولة وسرعة من خلال العمليات العادية في المشروع، أي يتم استغلال هذه الأصول لمدة تزيد عن فترة محاسبية واحدة، ولذلك تعتبر الأصول الثابتة من أهم ممتلكات المنشأة والتي على أساسها تتحدد الإيرادات والأرباح. وتقسم الأصول الثابتة إلى قسمين:

أ- **الأصول الثابتة الملموسة**: وهي الأصول التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات ويكون وجودها فعلياً وملموساً: وتضم الأراضي والمباني والمعدات والآلات والأثاث ووسائل النقل والتحسينات الرأسمالية.

وتظهر الأصول الثابتة في الميزانية العمومية بسعر التكلفة، ويتم توزيع كلفة هذه الأصول على العمر الإنتاجي المتوقع لكل منها. تسمى كل سنة من الكلفة بالاستهلاك، ويخصم ذلك من قيمة الأصول الثابتة في كل عام.

ب- **الأصـــول الثابتة غير الملموسة:** وتمثل حقوقاً للمنشأة تستغلها بشكل لا ينازعها علـــيه أحد. ومن الأمثلة على الأصول غير الملموسة: براءات الاختراع، حقوق النشر،العلامات التجارية، وشهرة المنشأة. ويتم استهلاك الأصول الثابتة غير الملموسة كما هو الحال في الأصول الثابتة الملموسة.

- الخصوم (الالتزامات) Liabilities:

تعتـــبر الخصوم منافع اقتصادية ينتظر منها أن تضحي بها المنشأة مستقبلاً للوفاء بالتزاماتها الحالية في مواجهة الغير (الأطراف الخارجية غير أصحاب المنشأة). وتقسم الالتزامات إلى :

1- **الالتـــزامات المـــتداولة:** تـــشكل الالتزامات المتداولة حقوق الغير في ذمة الشركة والمـــتوقع تـــسويتها خلال سنة واحدة، أو دورة تشغيلية واحدة. ويتم تسويتها إما باستخدام الأصول المتداولة، أو من خلال تكون التزامات جديدة. وتتكون من:

أ. **الذمم الدائنة:** وتمثل حقوق الغير في ذمة الشركة والناجمة غالباً عن عمليات المشتريات الآجلة للسلع والخدمات.

ب. **أوراق الدفـــع:** هـــي حقـــوق الغير في ذمة الشركة واجبة السداد في تاريخ معين وبمـــوجب تعهد خطي (كمبيالة) صادر عن الشركة، وتنشأ أوراق الدفع عن مشتريات السلع والخدمات، كما قد تنشأ عن النشاط التمويلي (قروض قصيرة الأجل).

ت. **الإيـــرادات المقبوضة مقدماً:** ويشمل هذا البند المبالغ المقبوضة مقدماً ثمناً لخدمات ســـتقدمها الشركة في المستقبل، وخلال سنة مالية واحدة، مثل إيراد الإيجار المقبوض في الفترة الحالية مقابل استخدام المخازن في السنة المالية التالية.

ث. **الالتـــزامات المـــتداولة الأخـــرى:** وتشمل حقوق الغير الأخرى في ذمة الشركة والواجبة الدفع خلال سنة مالية واحدة، مثل حصص الأرباح على الأسهم المستحقة، والضرائب المستحقة، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة

2- **الالتزامات طويل الأجل**: وهي الالتزامات التي تستحق على المنشأة لغيرها بعد فترة تزيد عن سنة، ومن أمثلتها السندات، الرهونات العقارية، القروض طويلة الأجل. ويظهر المبالغ المالية الصافية- بعد دفع الأقساط السنوية- في الميزانية العمومية مصنفة حسب تاريخ إصدارها، أو اقتراضها مع توضيح تاريخ الاستحقاق، وشروط السداد، وأولوية الحقوق إن وجدت.

- حقوق المساهمين:

وهي عبارة الأصول مطروحاً منها الالتزامات للغير، وتشمل على ما يلي:

أ. **رأس مـــال الأســـهم العادية**: ويمثل هذا البند القيمة الاسمية للأسهم العادية المصدرة، وتـــسمى أيـــضاً رأس المال القانوني، ولا يجوز استخدام هذا الجزء من حقوق المساهمين لتوزيع حصص أرباح على حملة الأسهم.

ب. **عـــلاوة الإصــــدار**: ويمثل هذا البند الفرق بين سعر الإصدار والقيمة الاسمية لجميع الأسهم العادية المصدرة لتاريخه، ويفرد بند مستقل لعلاوة الإصدار الخاصة بالأسهم الممتازة.

ت. **رأس مال الأسهم الممتازة**: ويمثل هذا البند القيمة الاسمية للأسهم الممتازة المصدرة. وهـــي عـــبارة عـــن أوراق مالية تتقاضى عوائد ثابتة على شكل حصص أرباح ثابتة، وتختلف الأســـهم الممتازة عن الأسهم العادية من جوانب متعددة، حيث أن لها حق الأولوية في الحصول على حقوقهم عند التصفية قبل حملة الأسهم العادية، وكذلك يتمتع حملة الأسهم الممتازة بأولوية الحصول على حصص الأرباح قبل حملة الأسهم العادية، لكن لا يتمتع حملة الأسهم الممتازة بحق المشاركة بالإدارة والتصويت.

ث. **أسهم الخزينة**: عندما تقوم الشركة بشراء أسهمها من السوق المالي وتحتفظ بها دون أن تلغيها نهائياً، تظهر بالدفاتر كأسهم خزينة، وتظهر في الميزانية مطروحة من حقوق الملكية في الجزء الخاص بحقوق المساهمين.

ج. **الأرباح المحتجزة**: وهي الأرباح القابلة للتوزيع على المساهمين،ولكن المنشأة لأسباب معيـــنة تراها تقرر عدم التصرف ببعض الأرباح، وتحتجزها جانباً، وتستثمرها داخل المنشأة، أو خارجها أو بكلا المجالين، وهي عادة تمثل الرصيد المرحل من الأعوام السابقة مضافاً إليه الأرباح القابلة للتوزيع هذا العام مطروحاً منه(التوزيعات النقدية+ الاحتياطيات المكونة هذا العام).

ح. الاحتياطيات:وتشمل على الاحتياطيات الإجبارية والاختيارية والاحتياطيات الأخرى، وهي أرباح قابلة للتوزيع تحجز لأحد الاحتمالات التالية:

- تقوية الوضع المالي للمنشأة.
- مقابلة نقص محتمل في أحد الأصول غير محدد المقدار.
- مقابلة زيادة محتملة في أحد الأصول غير محددة المقدار.

قائمة المراجع باللغة العربية

أ. المراجع باللغة العربية

1. د. مصطفى يوسف كافي والآخرون، "مبادئ الإدارة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. د. مصطفى يوسف كافي،" الإدارة الإلكترونية"، مكتبة دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، 2012.
3. د. مصطفى يوسف كافي، تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية، دار رسلان، دمشق،2010
4. د. عاشور فني،" اقتصاديات وسائل الإعلام المرئية والمسموعة،اتحاد الإذاعات الدولية، جامعة الدول العربية،تونس 2012
5. مركز الخليج للأبحاث، اقتصاديات الإعلام الفضائي في دول الخليج العربية.
6. ماضي الخميس، اقتصاديات الإعلام، صحيفة النهار، العدد 981 بتاريخ 2011/2/6م.
7. سعد الطائي، اقتصاديات الإعلام في مجتمعات ما بعد الصناعة ـــ من الاحتكارات الإعلامية إلى الإمبراطوريات الاقتصادية، 2011م.
8. د. مجذوب بخيت محمد توم، اقتصاديات الإعلام،ورقة عمل قدمت ل مركز الخبراء للتدريب تاريخ 2013/8/26
9. عبد الله محمد زلطة، الإعلام الدولي في العصر الحديث، (القاهرة : دار الفكر العربي، سنة 2002م)
10. د. محمد جودت ناصر،" الدعاية والإعلان والعلاقات العامة"دار مجدلاوي، عمان، ط 1998،1م.
11. د. مصطفى يوسف كافي، المحاسبة الإدارية،مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن،2012
12. د. مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الجزئي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2012.
13. د. مصطفى يوسف كافي، إدارة العمليات والإنتاج، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2013

14. علاقي، مدني عبد القادر (2000م). الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط9، جدة : مكتبة دار جدة.
15. عيسوى، عبد الرحمن محمد (ب، ت). دراسات في علم النفس الاجتماعي. بيروت : دار النهضة العربية.
16. عيسوى، عبد الرحمن محمد (2000م). علم النفس والإنتاج. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية
17. أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997م.
18. طارق الحاج و فليح حسن: الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000م.
19. مني محمد علي الطائي: الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998م.
20. د. إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، 1995.
21. د.محمد خليل الرفاعي،" إدارة المؤسسات الصحفية، قسم الإعلام، جامعة دمشق،2006-2007.
22. محمد سيد محمد، اقتصاديات الإعلام، المؤسسة الصحفية،ط1، القاهرة، مكتبة كمال الدين،1979.
23. سمير عبد الرحمن، الإعلام السوري، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003
24. محمود فهمي الكردي، التخطيط للتنمية الاجتماعية القاهرة، دار المعارف، 1977.
25. جيهن رشتي، مفهوم التخطيط الإعلامي وأهميته، القاهرة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1980
26. جمال الدين العطيفي، الحق في الإعلام وعلاقته بالتخطيط الإعلامي على المدى البعيد مع اهتمام خاص بالدول النامية (القاهرة، اللجنة الدولية لدراسة مشكلات الإعلام باليونسكو، 1979).
27. د. سيد محمد، محمد، الإعلام والتنمية، ط3 (القاهرة، دار الفكر العربي،1985).

28. د. عبد المجيد شكري، الاتصال الإعلامي والتنمية، آفاق المستقبل وتحديات قرن جديد، القاهرة، 1985.
29. د. سمـــير محمـــد حـــسين، الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام،ط1(القاهرة، عالم الكتب،1984).
30. صليب بطرس، إدارة الصحف، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1974.
31. عـــدلي رضـــا وعاطـــف العبد، إدارة المؤسسات الإعلامية،(القاهرة: دار الفكر العربي، 2002).
32. د. بطرس حلاق، إدارة المؤسسات الإعلامية، جامعة دمشق، 2008-2009.
33. الموسوعة الإعلامية http://www.mediacom.jeeran.com/

http//blognour. Blogsome.com

ب. قائمة المراجع الأجنبية

(1) H. Mercillon, L'économie de l'information, Université de Grenoble, 1967,
(2) Jean-Charles Paracullos, La Télévision, Clefs d'une économie invisible. La df, 1993.
(3) Charles Goldfinger, L'utile et le futile. L'économie de l'immatériel. Edile-Jacob, Paris, 1994.
(4) Les grands courants de la pensée économique,A. Samuelson opu, Alger, 1993.
(5) Anne Mayer, Pour une économie de l'information, CNRS, Paris, 1990.
(6) A. Sammuleson, op. cit., pp. 143 et 213 (L. Walras: Eléments d'économie politique pure).
(7) Goldfinger, L'utile et le futile, op. cit.
(8) L'économie des organisations, Claude Ménard, La Découverte, Paris.
(9) L'économie des organisations, op. cit., pp. 59 et 60 et Anne Mayer.
(10) Anne Mayère, op. cit., p. 111 et D. Bell: Vers la société port industrielle (Robert Laffont, Paris, 1971).
(11) The history and development of media economics research in China, Min Hand, Journal of Media Business Studies, Vol. 3, N° 2, Fall 2006
(12) Media economics, understanding markets, industries and concepts, Alan B. Albarrannn 2nd edition.
(13) La télévision, Alain le Diberder et Nathalie Coste-Cerdan, Editions La Découverte, Paris, 1986.

(14) J.C. Paracuellos, La Télévision, Clefs d'une Economie invisible, La Documentation Française, Paris, 1993.
(15) Télévision de pénurie, Télévision d'abondance, Rémy le Champion et Benoît Banard, La Documentation Française,
(16) Paris, 2000,. Briser les chaînes, introduction à l'après-télévision, Alain le Diberder et Nathalie Coste-Cerdan, La Découverte, Paris, 1988,.
(17) Géographie économique des médias, Editions Litec, Paris, 1992,.
(18) R. Lechampion et Benoît Banard, Télévision de pénurie,... op. cit.
(19) Médias et Société, Francis Balle, 12ème édition, Monchretien, Paris, 2005.
(20) Médias et Société, F. Balle, Ed. Montchretien, Paris, 9ème édition, 1999.
(21) Télévision de pénurie, op. cit...
(22) http://www.eutelsat.com/news/compress/fr/2007/pdf/CP%200207%20Observatoire%20Eutelsat.pdf.
(23) Médias et Société Balle, 12ème Edition.

دار الحضارة للنشر والتوزيع

[illegible]

[illegible]

[illegible]

E-mail: Daralhadarah@yahoo.com

اقتصاديات
صناعة الإعلام





دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن-عمان
هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+
ص.ب:366 عمان 11941 الأردن
E-mail:dar_alhamed@hotmail.com
E-mail:Daralhamed@yahoo.com